

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS  
HUMANOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO III PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE JOSÉ  
LEONARDO ORTIZ, CHICLAYO 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR:  
DARLUIS ALDO HERNANDEZ BURGA**

**CHICLAYO, 2018**

## INFORMACIÓN GENERAL

**A. Facultad y Escuela:**

Ciencias Empresariales y Escuela de Contabilidad

**B. Título del Informe de Tesis:**

Evaluación de los procesos de recursos humanos mediante la metodología coso iii para mejorar la gestión de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2016

**C. Autor(a) y Firma:**

---

Bach. Darluis Aldo Hernández Burga

**D. Asesor(a) y Firma:**

---

Mgtr. Rosita Catherine Campos Díaz

**E. Línea de Investigación:**

Emprendimiento e Innovación Empresarial con Responsabilidad Social

**F. Fecha de Presentación:** 20 de Julio de 2018

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS  
HUMANOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO III PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE JOSÉ  
LEONARDO ORTIZ, CHICLAYO 2017**

**POR:**

**DARLUIS ALDO HERNANDEZ BURGA**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

**APROBADO POR:**

---

**Mgtr. Maribel Carranza Torres**  
**Presidente de Jurado**

---

**CP. Pedro Jesus Cuyate Reque**  
**Secretario de Jurado**

---

**Mgtr. Rosita Catherine Campos Diaz**  
**Vocal/Asesor de Jurado**

**CHICLAYO, 2018**

## **DEDICATORIA**

A mi madre, esposa e hijos, que con amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre durante el trayecto de mi vida con una palabra de aliento en los momentos difíciles y quienes han sido la motivación perfecta.

*Hernández Burga, Darluis Aldo*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todopoderoso, por iluminar mi camino y orientar las acciones brindándome la oportunidad de servir y trascender a través de esta noble carrera. Gracias Padre, por tu infinito amor y darme la fortaleza necesaria que ayuda a seguir esforzándome cada día y lograr las metas.

A mi querida madre, que esta investigación signifique para ella: una alegría más, un esfuerzo más y una recompensa por toda su entrega.

A los docentes de la Escuela de Contabilidad - Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, que han contribuido en la continua formación profesional, personal, ética y moral. Un especial agradecimiento a la asesora, por su guía en todo momento.

A los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, quienes apoyaron durante el desarrollo de esta investigación con voluntad y pronta disposición.

*Hernández Burga, Darluis Aldo*

## RESUMEN

En el área de gestión de recursos humanos de la municipalidad existen deficiencias, ocasionado principalmente, por una inadecuada gestión de estos recursos en las entidades públicas, tal como el distrito de José Leonardo. El objetivo general de la investigación fue evaluar los procesos del área de recursos humanos mediante la metodología COSO III para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. La metodología consistió en emplear una investigación de tipo cualitativo, básica y descriptiva, con un diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 296 participantes, con una muestra de 167; y muestreo no probabilístico, aleatorio y estratificada proporcional. Las técnicas de recolección de datos utilizados fueron el cuestionario tipo test lickert (procesos de gestión de recursos humanos e indicadores de COSO III) y la entrevista al sub gerente de recursos humanos. El procesamiento de datos fue en SPSS, y los principios éticos son la beneficencia, respeto a la dignidad humana y justicia. Los resultados de investigación son: el proceso más alto de la gestión de recursos humanos, fue la terminación de la carrera administrativa con 47%, y el más bajo fue desarrollo profesional con 18%; mientras que en el control interno, el componente con el valor más alto fue ambiente de control con 41%, y de valor más bajo, fue actividades de control con 17%. Se recomienda a la municipalidad seguir mejorando la gestión de recursos humanos y así contribuir con el desarrollo del recurso que labora en la entidad.

**Palabras Claves:** Gestión de recursos humanos, COSO III, municipalidad.

**Clasificaciones JEL:** Gestion laboral (M54), Auditing (M42)

## **ABSTRACT**

In the area of human resource management of the municipality there are deficiencies, mainly caused by inadequate management of these resources in public entities, such as the José Leonardo district. The general objective of the research was to evaluate the processes of the human resources area through the COSO III methodology to improve the management of the District Municipality of José Leonardo Ortíz. The methodology consisted in using a qualitative, basic and descriptive research with a non-experimental and transversal design. The population consisted of 296 participants, with a sample of 167; and non-probabilistic, random and stratified proportional sampling. The data collection techniques used were the lickert test-type questionnaire (human resources management processes and COSO III indicators) and the interview with the human resources sub-manager. The data processing was in SPSS, and the ethical principles are beneficence, respect for human dignity and justice. The research results are: the highest process of human resources management, was the completion of the administrative career with 47%, and the lowest was professional development with 18%; while in the internal control, the component with the highest value was the control environment with 41%, and with the lowest value, it was control activities with 17%. It is recommended that the municipality continue to improve the management of human resources and thus contribute to the development of the resource that works in the entity.

**Key Words:** Human resources management, COSO III, municipality.

**JEL Classifications:** Labor Management (M54), Auditing (M42)

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN.....	11
II.	MARCO TEÓRICO.....	14
	2.1. Antecedentes del Problema .....	14
	2.2. Bases Teórica - Científicas .....	16
III.	METODOLOGÍA.....	39
	3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	39
	3.2. Diseño de Investigación .....	39
	3.3. Población, Muestra y Muestreo .....	40
	3.4. Criterios de Selección.....	41
	3.5. Operacionalización de Variables .....	42
	3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	47
	3.7. Procedimientos .....	49
	3.8. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos.....	49
	3.9. Matriz de Consistencia.....	50
	3.10. Consideraciones Éticas.....	52
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
	4.1. Resultados.....	53
	4.2. Discusión de Resultados.....	71
V.	PROPUESTA.....	73
VI.	CONCLUSIONES.....	82
VII.	RECOMENDACIONES .....	83
VIII.	LISTA DE REFERENCIAS .....	84
IX.	APÉNDICE.....	87



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de la Investigación .....	40
Tabla 2: Muestra Estratificada de la Investigación.....	41
Tabla 3: Cuadro de Operacionalización de Variables .....	42
Tabla 4: Puntaje de Componentes del COSO III .....	48
Tabla 5: Cuadro de Matriz de Consistencia .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz ..	61
Figura 2: Organigrama de la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.....	62
Figura 3: Sistema de gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.....	63
Figura 4. Procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidd Distrital de José Leonardo Ortiz.....	64
Figura 5: Flujograma de los Procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidd Distrital de José Leonardo Ortiz.....	68
Figura 6: Componentes del COSO III del área de Recursos Humanos de la Municipalidd Distrital de José Leonardo Ortiz.....	69

## I. INTRODUCCIÓN

Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. Tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

En los últimos años, se ha producido una preocupación cada vez mayor por parte de los gobiernos en gestionar de forma más eficiente sus recursos, con el fin de reducir el gasto público, sin que ello signifique un deterioro de los servicios prestados. Siendo el gobierno local o también llamado Municipalidad, uno de estos. Dicha entidad constituye un papel muy importante en la prestación de servicios públicos.

Directores, gerente y presidentes de organismos municipales y de otras organizaciones públicas, continuamente se preguntan sobre los recursos financieros y materiales; sin darse cuenta que están dejando de lado el recurso más importante que es el recurso humano, el cual en el sector público tiene mucha relevancia, desde el rubro que se separa al momento de presupuestar los gastos futuros hasta momento de ejecutar las actividades para un servicio de calidad y la toma de decisiones. En general, en las áreas de los recursos humanos de las municipalidades existen deficiencias, ocasionadas por factores, principalmente por una inadecuada gestión de estos recursos en las entidades públicas.

A lo largo del territorio del Perú, miles de empleados municipales, pertenecen a la carrera administrativa, estando prohibidos los nombramientos, pero si les es aplicable válidamente la contratación

administrativa de servicios (CAS) (Del Aguila, 2013); lo que implica, que al tener este sistema flexible, se origina la volatilidad laboral. Tal como se confirma con el resultado de una entrevista a funcionarios de diferentes municipalidades, quienes en su mayoría se refirieron en relación a la alta rotación del personal, indicando que la causa es por las decisiones de las autoridades, quienes tienden a despedir y rotar a discreción al personal que está bajo regímenes de contratación flexibles (Moisés, Cema, & Ríos, 2013).

Actualmente, en Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz (M.D.J.L.O) laboran cerca de 1 000 personas (según la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos), tales como: funcionarios y/o directivos, empleados profesionales, empleados auxiliares, empleados técnicos, personal de vigilancia y obreros de limpieza y otros, en los diferentes niveles y cargos funcionales. Su organización son órganos de gobierno, órgano de dirección, órgano de control, órganos consultivos de coordinación y participación, órganos de asesoramiento, órganos de apoyo y órganos de línea.

El recurso humano que labora en los órganos mencionados, anteriormente, en su mayoría está nombrados por el Estado Peruano y los de transición o temporales, son aquellos que por mandato popular son elegidos para 3 años; así como que ellos ubican a su personal de confianza, en la modalidad de contrato. En el caso, de los nombrados, cuenta con amplia experiencia y conocimiento en los diferentes procesos administrativos en la municipalidad.

Esta realidad conllevó a plantearse ¿Cómo es la evaluación de los procesos del área de recursos humanos mediante la metodología COSO III para mejorar la gestión de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2017?

El objetivo general fue evaluar los procesos del área de recursos humanos mediante la metodología COSO III para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. Y los objetivos específicos son: describir la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz, determinar los procesos técnicos de gestión en el área de recursos humanos en la MDJLO., analizar los componentes de COSO III en el área de recursos humanos en la MDJLO, y elaborar una propuesta de mejora de control interno en el área de recursos humanos de la MDJLO.

Esta investigación, es importante para la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, es importante pues constituye en uno de los primeros aportes científicos para esta institución, teniendo en cuenta su propio contexto y realidad. Finalmente, los resultados de esta investigación permiten motivar y desarrollar otras investigaciones de carácter socio críticos, que contribuirán con el desarrollo teórico de la profesión de contabilidad. Y para, la Escuela de Contabilidad de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), porque le permite enriquecer el campo de la investigación científica en el sector público e integrarla al proceso formativo de los futuros profesionales.

La investigación se justificó científicamente porque existe un vacío en analizar la gestión de recursos humanos y la eficiencia del personal que labora en una institución pública, como la municipalidad; dado que el recurso humano es el principal activo de toda organización, y su éxito dependerá de su grado de competitividad, efectividad y productividad.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del Problema

Chafloque (2017). En su tesis "Evaluación del Sistema de Control Interno aplicando metodología coso I para mejorar la gestión del proceso productivo de la empresa de king kong chafloque". El objetivo general fue evaluar el sistema de control interno del proceso productivo e identificar las deficiencias que permita mejorar la gestión en la empresa. La metodología de la investigación que se utilizó fue Aplicada- No experimental. Se llegó a la conclusión que tanto los indicadores de gestión fueron de gran ayuda como método para evaluar la producción de todo el año 2015 asimismo se elaboró Estados de Producción para realizar una comparación en cuanto a pérdida económica que genera no obtener la producción en su totalidad del producto final y de esta manera la empresa pueda contrarrestar dichas pérdidas con ayuda de los indicadores.

Carrasco & Tapia (2015). En su tesis "Evaluación de los procesos operativos del área de recursos humanos y diseño de un sistema de control para incrementar la efectividad del restaurante Chiclayo S.A.C – 2013" El objetivo general que orientó la investigación fue diseñar un sistema de control interno basados en los procesos del área de Recursos Humanos del restaurante Chiclayo S.A.C., para incrementar su efectividad. La metodología se encuentra dentro del enfoque Cualitativo – Cuantitativo. Concluyendo que la evaluación efectuada a los procesos del área de recursos humanos para garantizar el correcto desempeño de su personal, el crecimiento y desarrollo del restaurante dentro del mercado, se encontró que no cuenta con los procesos adecuados que garanticen un buen desempeño de su personal.

Bravo (2015). En su tesis “El sistema de control interno según informe coso III y su incidencia en la gestión de la Empresa inmobiliaria Santa Catalina S.A.C., en el periodo 2014”. El objetivo general fue determinar como la implementación de un sistema de control interno según informe COSO III incidirá en la gestión de la Empresa inmobiliaria Santa Catalina S.A.C. en el periodo 2014. La metodología de la investigación fue descriptiva. Concluye que la situación del control interno dentro de la Empresa inmobiliaria Santa Catalina S.A.C., en el periodo 2013 fue muy deficiente, ya que si bien cuenta con ciertos lineamientos y procedimientos de control, no existe implementado un sistema de control interno en la empresa. Los órganos superiores son los responsables del establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno, sin embargo la empresa no cuenta con un uno.

Manrique (2015). En su tesis “El control interno y su incidencia en la gestión de recursos humanos en el hotel “Pastoruri” Independencia –Huaraz, 2014”. El objetivo general fue determinar que el sistema de control interno incide en la gestión de recursos humanos en el Hotel “Pastoruri” Independencia – Huaraz en el 2014. La metodología fue de enfoque cuantitativo y el diseño fue descriptivo simple. Concluye que debido a que se pudo describir la situación del control interno, tal como se demostró en el desarrollo del cuestionario de control interno dado que el 61% de los encuestados consideran que sería optimo aplicar el control interno en el Hotel "Pastoruri", el mismo que debe realizarse en forma permanente para así detectar riesgos, fraudes o irregularidades.

Layme (2015). En su tesis “Evaluación de los componentes del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, 2014” El objetivo general fue determinar el nivel de evaluación de los componentes del sistema de Control Interno de la Subgerencia de Personal y Bienestar Social de la MPMN. La metodología de la investigación fue de tipo descriptivo cualitativo. Concluye el nivel de evaluación de las normas de control interno,

está asociado a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la SPBS-MPMN, en donde el nivel de implementación de las normas son 9.5%, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores es insatisfactorio con 15.10% y las debilidades identificadas son de 30.6%, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende sus actividades no son efectivas.

Concha (2015). En su tesis “Diseño de un modelo de Control Interno Contable Basado en el Metodo Coso III para la clínica Inginost Cía.Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”. El objetivo general fue diseñar un Modelo de Control Interno basado en el método COSO III que contribuirá al mejoramiento de cada uno de los procesos y actividades que realiza el area administrativa de la clínica Inginost Cía.Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. La metodología que se utilizó fue un enfoque cuantitativo y cualitativo. Concluyó que la clínica Inginost Cía Ltda, no cuenta con políticas y procedimientos establecidos para realizar el proceso contable dentro del area administrativa – financiera.

## **2.2. Bases Teórica - Científicas**

Para mayor profundidad y comprensión de la investigación, se analizaron algunos conceptos que sirvieron como base científica, en relación a los elementos recursos humanos, control interno y gestión.

### **2.2.1. Recurso Humano**

El recurso humano es el principal activo de toda organización. El éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado. Este resultado ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal, lo que le ha permitido llevar a cabo estrategias y conseguir sus metas (MINSA, 1999). No hay ninguna duda que la esencia del desarrollo organizacional es el factor humano. Por tanto, recurso humano es el equipo humano que forman todos los trabajadores que integran una organización.



Los recursos humanos, sin lugar a dudas, constituyen, en la actualidad, el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana (MINSA, 1999). Es el hombre, quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, quien hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización, y por ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce.

En consecuencia, los funcionarios y gerentes de todas las organizaciones deben tener muy en cuenta que, sin un recurso humano idóneo, será casi imposible que la organización pueda obtener altos estándares de desempeño, así cuente con equipos sofisticados.

#### **2.2.1.1. Funciones del Recurso Humano**

Para Maristany Jaime (2000), la descripción de las funciones que lleva a cabo los recursos humanos en la empresa es diferente según cómo se las quiera categorizar. Por tanto sus funciones son: empresarial, de interrelación, de investigación y métodos, cultural y de administración del personal. Siendo esta última, la que tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la organización.

#### **2.2.1.2. Enfoques del Recurso Humano**

Entonces, si los recursos humanos constituyen la columna vertebral en el éxito de las organizaciones; es necesario tener en consideración tres enfoques diferentes en su gestión.

- *Primer enfoque*, del equipo humano que forman todos los trabajadores que integran una organización, adquieren vital importancia aquellas personas que tienen la alta responsabilidad de la conducción de los recursos humanos; es decir los jefes, administradores, gerentes, directores, etc., (MINSA, 1999).

- *Segundo enfoque*, es necesario que los directivos, alcancen una posición de dirección, cuenten con una identidad, motivación, vocación de servicio y preparación adecuada que les permita asegurar el éxito en el ejercicio de sus funciones (MINSA, 1999). Es importante comprender el rol del jefe y los conocimientos, habilidades y actitudes asociados al cargo; es decir, es conveniente que conozcan las características y competencias del líder. Todo directivo debe conocer los enfoques y procesos de cambio relacionados con la gestión de los recursos humanos que se vienen aplicando en las organizaciones de éxito en el mundo.
- *Tercer enfoque*, para complementar el jefe líder, debe conocer las políticas y procesos de gestión, propios de recursos humanos, y dentro de ellos, los que son aplicables a la realidad (MINSA, 1999).

Del contenido anterior se puede colegir que, los recursos humanos de una organización deben ser guiados, conducidos y orientados adecuadamente por quienes tienen la responsabilidad de dirección a fin de conseguir los objetivos preestablecidos; enmarcado dentro de lineamientos generales que orienten el quehacer de la institución y que se denominan políticas de gestión.

### **2.2.2. Gestión**

Etimológicamente, el término gestión viene del latín *gestión*, que se asocia a la acción de administrar. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Castelló, Garrigós y Martínez (2007), indican que gestión es el proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas, de ahí su sinonimia con dirección que se refiere a guiar, encaminar hacia determinado lugar.

Un año más tarde, Barrios, refiere que es un proceso mediante el cual el equipo directivo determina las acciones a seguir según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios necesarios y la forman como se realizan estas acciones y los resultados que se lograrán (Correa, 2011).

Sin embargo, anteriormente, Villamayor ya lo definía como una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que desearíamos que fueran adoptados de manera participativa y democrática (Correa, 2011). Es decir, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Se concluye que la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos institucionales. Así mismo, es un conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia una actividad de la institución tendientes alcanzar objetivos concretos.

#### **2.2.2.1. Proceso de Gestión**

El proceso de gestión, es la secuencia ordenada de actividades de la administración que actúa para conseguir una finalidad propuesta (Thompson, 2012). Estas actividades o funciones son cuatro: planificación, organización, dirección y control.

- *Planificación:* Es un proceso que conduce a decidir qué hacer, cómo hacerlo y como evaluar lo que se hará antes de hacerlo. Consiste básicamente en elegir, fijar las misiones y objetivos de la organización, determinar, proyectos, programas, métodos, presupuestos, normas necesarias para alcanzarlos; para ello, se elabora un plan operativo que guie el futuro (Thompson, 2012).

- *Organización:* Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones (Thompson, 2012). Esta etapa determina la forma de relacionarse de los grupos de personas que van a trabajar para lograr el objetivo establecido.
- *Dirección:* Es el hecho de influir en las personas para que contribuyan en el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales (Thompson, 2012); por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- *Control:* Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas (Thompson, 2012).

#### **2.2.2.2. Gestión de Recursos Humanos**

En este estudio se centrará en la Gestión de Recursos Humanos y su proceso, en el marco del contexto municipal. La cual es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano (MINSA, 1999). El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

La Gestión de Recursos Humanos es la responsable de la dimensión humana en la organización, que incluye contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo y capacitar a los empleados, y proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que

propicien la motivación y la productividad en la organización (Maristany, 2000). Con el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa. La función suele estar contemplada en áreas como reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, formación y desarrollo, etc.

La Gestión de Recursos Humanos es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos a su vez trabajen de forma eficiente. Por tanto, está muy relacionado con el proceso de dirección global o total, esto es, es esencial que el director de cada departamento tenga en cuenta los principios esta gestión y mantenga una relación cercana al Departamento de Recursos Humanos.

#### **2.2.2.3. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos**

El objetivo fundamental son las personas y sus relaciones dentro de las organizaciones, para hacerla más productiva, eficiente y eficaz. También tiene objetivos específicos, como son: crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes, para conseguir los objetivos de la organización; y crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

Además, de alcanzar eficiencia y eficacia con los colaboradores disponibles; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo; administrar el cambio para garantizar la supervivencia de las organizaciones; y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### **2.2.2.4. Características de la Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de los recursos humanos se caracteriza por que enfatiza la importancia y desarrollo no sólo de una parte de los componentes de la organización, los empleados, sino del conjunto de ellos, centrándose también en los denominados “equipos de gestión”. También, el hombre de línea percibe a los individuos desde una perspectiva de conjunto e integrada, y se preocupa por la coordinación y gestión de ellos dentro de la unidad de negocio de la que es responsable.

Así mismo, el recurso humano adquiere, como ya hemos explicado, una dimensión proactiva y las políticas del personal no se integran pasivamente en las formulaciones estratégicas, y contribuyen, además, a facilitar su consecución. Y enfatiza la existencia de una cultura organizativa que garantice la coherencia interna en los procesos de los recursos humanos, es decir, la cohesión entre ellos y los principios, normas y valores que la organización intenta transmitir y desarrollar.

Son por lo tanto, estas argumentaciones las que nos permiten afirmar que la gestión de los recursos humanos encierra una filosofía y aproximación distintas a las de la gestión de personal. También puede entenderse que en la conceptualización de la gestión de los recursos humanos hay dos acepciones, en nuestra opinión no excluyentes, según la elasticidad que se dé al término. En un sentido restrictivo, se considera al personal como un recurso en el que se invierte en adiestramiento y desarrollo para atraerlo y retenerlo; en un sentido amplio, se hace referencia al conjunto de iniciativas encaminadas a incrementar la flexible utilización de los componentes de la organización.

#### **2.2.2.5. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos**

Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de

personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

#### **2.2.2.6. Procesos de la Gestión de Recursos Humanos**

Mediante el proceso de reclutamiento, la organización tiene como función atraer candidatos a la empresa para poder abastecer su proceso de selección y así poder ocupar los puestos vacantes en la organización y mantener su *statu quo*. Este proceso es de dos vías, debido a que tiene como fin, comunicar y divulgar oportunidades de empleo, al mismo tiempo, atraer a los candidatos al proceso de selección. Este proceso, entonces, se puede concretar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. Los principales procesos técnicos de personal son:

#### **2.2.2.6.1. Proceso de Planeación**

Primero, el proceso de planeación tiene por finalidad atraer al servicio público a los mejores recursos disponibles de acuerdo a las necesidades de las entidades, para pertenecer a la carrera de manera continua y ofrecer la oportunidad de competir a todos los interesados en participar en las funciones públicas. El acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y abierto, por grupo ocupacional, en base a los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades.

Para la convocatoria del proceso de selección se requiere: existencia de un puesto de trabajo presupuestado en el Cuadro de Asignación de Personal - CAP y en el Presupuesto Analítico de Personal – PAP, identificación del puesto de trabajo, descripción de las competencias y méritos, establecimiento de criterios de puntuación y puntaje mínimo, determinación de remuneración, y haber incluido la necesidad de cobertura del puesto en el Plan institucional.

Son requisitos generales para postular al empleo público: nacionalidad peruana y ciudadanía en ejercicio, declaración de voluntad del postulante, tener hábiles sus derechos civiles y laborales, no poseer antecedentes penales ni policiales, incompatibles con la clase de cargo, reunir los requisitos y/o atributos propios de la plaza vacante y demás que se señale para cada concurso.

#### **2.2.2.6.2. Proceso de Ingreso o Acceso**

Segundo, el proceso del ingreso o acceso. Ingreso es el conjunto de acciones a través de las cuales una persona entra a formar parte de la Municipalidad. El ingreso como proceso se divide en 3 etapas:

Primero, planear y organizar es anticipar, ordenar las actividades que luego se desarrollarán. En esta parte se establecerán las acciones que servirán de base a la selección de personal. Como la determinación de necesidades, en donde se tendrá en cuenta que el tipo y número de personal que requiere una organización. Así también, la modalidad del concurso (nombramiento o



concurso), en la que se analiza el tipo de concurso (méritos o conocimientos), la modalidad de empleo (empleado u obrero), tipo de relación laboral (con estabilidad en la carrera pública o por labores eventuales), y las fuentes utilizadas (concurso interno o concurso abierto). Y la normatividad estará basada en las bases del concurso, dirigidas por la comisión de selección.

#### **2.2.2.6.3. Proceso de Desarrollo Profesional**

Tercero, el proceso técnico de desarrollo profesional. Es decir, por el proceso de desarrollo profesional o progresión en la carrera de servidores públicos, según su desempeño, podrá ocupar las plazas vacantes de igual o mayor jerarquía, complejidad y responsabilidad, en cualquier dependencia de la administración pública. Este desarrollo se concreta en el cambio de nivel al inmediato superior o en el cambio de grupo ocupacional, pero se realiza a través de la obtención de una plaza vacante.

El servidor puede elegir que su desarrollo profesional en la carrera siga una de dos vías. La trayectoria institucional o vertical, que se realiza en las plazas vacantes al interior de cada entidad (progresión tradicional). Y la trayectoria interinstitucional, horizontal o lateral, que se realiza en las plazas vacantes de otras entidades de la Administración. Cualquiera de las opciones, deberá ser mediante un concurso interno.

Las condiciones básicas que habilitan a la postulación son las siguientes: contar con el tiempo de permanencia mínimo exigido para cada nivel; acreditar la capacitación para el ascenso; haber sido evaluado como personal distinguido o de buen rendimiento en el periodo inmediato anterior; y no tener sanciones disciplinarias durante el año anterior a la convocatoria.

#### **2.2.2.6.4. Proceso de Capacitación**

Cuarto, la capacitación es el factor clave para que las personas obtengan el desarrollo profesional deseado, por eso es importante la implementación de programas de formación continuada, tanto de carácter específico como corporativo y dar acceso a las herramientas necesarias que

permiten el correcto desempeño de su papel (Tovalino, 2011).

Es un medio que se utiliza para apalancar el desempeño en el trabajo, es el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que se desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras dentro de la organización. La capacitación es un deber y un derecho del empleado público. La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por 4 etapas, como la detección de las necesidades de capacitación, la programación de capacitación para atender las necesidades, la implementación y realización del programa de capacitación, y la evaluación de resultados.

#### **2.2.2.6.5. Proceso de Evaluación de Desempeño**

Quinto, el proceso técnico de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño es el proceso integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento de sus metas que llevan a cabo obligatoriamente las entidades. Interesa determinar cómo el servidor pone al servicio de la municipalidad todas sus potencialidades (estudios, experiencia, capacitación, inventiva, voluntad, etc.), en forma dinámica e integral en todas las actividades del servicio público.

#### **2.2.2.6.6. Proceso de Terminación de la Carrera Administrativa**

Para finalizar, el proceso técnico de terminación de la carrera administrativa. La terminación de la carrera administrativa concluye el vínculo que une a la entidad con el servidor público, y conlleva la extinción de los derechos inherentes a ella. El término del empleo se produce por: fallecimiento, renuncia, mutuo disenso, destitución, invalidez permanente que no le permita cumplir con sus funciones, jubilación y cese.

### **2.2.2.7. Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Según Franklin (2001), los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos. La valoración global del resultado asociado a un objetivo requiere diseñar indicadores relativos a aspectos de eficacia, eficiencia y calidad.

Uribe (2005) menciona que los indicadores son una forma de retroalimentar un proceso, monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y más que todo respaldar todos los planes estratégico, y son más importantes todavía si el tiempo es inmediato o muy corto. Por lo tanto permite un control adecuado sobre la situación dada, es por eso la importancia al haber posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas que se observen en el desempeño global, ya que se mide en cuanto a sus resultados y a su vez son medidos por los índices de gestión.

El cuadro de mando operativo de recursos humanos mide el desempeño de los

principales procesos del área, existen tres procesos clave de toda la gestión del capital humano: selección, capacitación y evaluación del desempeño, de los cuales se señala los indicadores basados en el “Manual de Cuadro de Mando, KPIs e Indicadores de la Gestión de Recursos Humanos” Moreno (2009).

Un KPI es una métrica que se utiliza para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de unos objetivos predeterminados; es decir, indicadores que nos permiten medir el éxito de

nuestras acciones. Para elegir los KPI's adecuados estos deben ser concisos, simples para entender el indicador y su valor, fáciles de procesar y equiparables, todos los KPI's deben tener la misma jerarquía.

Con la aplicación de los criterios que explicamos abajo, los indicadores más indispensables son:

#### **2.2.2.7.1. Capacitación**

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para el desarrollo de la actividad profesional. Este indicador debe dar pistas de cómo conseguir la máxima productividad en la relación de horas que cada trabajador desempeña en su puesto de empleo, incluyendo un concepto básico como la formación permanente. Con la mejora de este KPI, compañía mejora la imagen, la relación jefe-subordinado es más fluida, el trabajador pierde posibles temores de incompetencia, aumenta el nivel de satisfacción personal con su tarea, incrementa su sentido de progreso, la moral de la fuerza de trabajo se eleva y de este modo se incrementa la productividad, la calidad y la eficacia.

#### **2.2.2.7.2. Tiempo promedio en alcanzar objetivo**

Este indicador mide la eficacia de los trabajadores. Útil sobre todo si se mide desde el momento en que el empleado inicia su compromiso con la empresa, ya que de este modo permite evaluar si el proceso de selección es apropiado. Al mismo tiempo, tanto con los empleados nuevos como los que ya están vinculados a la empresa antes de empezar la medición, permite medir el nivel y la evolución de la capacitación. Es decir, posibilita saber el progreso del empleado gracias a la experiencia que adquiere con el tiempo y a la formación continua que la empresa proporciona. La tendencia debe ser minimizar el índice obtenido, pero para no crear conflicto es indispensable establecer los objetivos con cuidado.

#### **2.2.2.7.3. Rotación de personal**

Calcula el grado de permanencia de los trabajadores en la compañía. La cifra ideal es que la rotación de la plantilla sea inferior al 5%. Cuanto más alta sea la reforma de personal por renuncias de los propios empleados, más necesario es que la empresa intervenga: se elevan los costes de reclutaje y de capacitación para llegar a reemplazar las piezas ausentes que proporcionaban buenas prestaciones a la empresa. Las estrategias para minimizar la rotación del personal también garantizan una mayor retención del talento en la firma. Precisa de un cálculo del personal permanente promedio, y es recomendable no mezclar funciones laborales demasiado distintas.

#### **2.2.2.7.4. Accidentabilidad laboral**

El ideal para esta cifra sería alcanzar el cero, aunque resulta casi imposible evitar que haya por lo menos algunas horas perdidas por culpa de un incidente en el puesto de trabajo. Las empresas suelen monitorizar permanentemente los días que se saldan sin accidentes, y la concatenación de los mismos suele ser un dato de congratulación. Las entidades responsables de dar cobertura médica a accidentes y enfermedades por causas profesionales utilizan las fórmulas para calcular el índice de frecuencia y el índice de gravedad con que se producen los accidentes.

#### **2.2.2.7.5. Ausentismo laboral**

Mesura las ausencias del personal en el lugar de trabajo en periodos normales, ya sea por faltas, por atrasos o permisos. Es un índice capital que puede llegar a indicar tendencias sintomáticas no sólo del trabajador sino del funcionamiento de la empresa. En función del valor de la hora de trabajo de cada empleado se puede calcular el coste de la suma de sus ausencias. El cómputo se puede hacer en días o en horas.

#### **2.2.2.7.6. Tiempo promedio de vacantes no cubiertas**

Este indicador facilita el dato de cuánto tiempo están sin cubrir las vacantes causadas por bajas laborales, vacaciones, renunciaciones, etc. La cifra resultante es útil para mostrar con qué grado de dificultad se encuentra la empresa a la hora de obtener recursos en el mercado laboral. Es un dato que muchas empresas no tienen sistematizado, pero el umbral ideal sería situar el guarismo entre los 30 y los 90 días al año.

Para elegir los indicadores adecuados, los KPI's (indicadores claves) deben ser:

- Concisos: cuanto menor sea el número de KPIs en los que se pueda medir la información necesaria para la empresa, mejor. Simplificará el vaciado y la cuantificación de los datos obtenidos.
- Escrutadores: deben permitir examinar a fondo el mayor número de detalles posibles del funcionamiento de la empresa (en este caso, del área de recursos humanos).
- Simples: los usuarios deben entender con facilidad en qué consiste cada indicador y qué valor tiene.
- Fáciles de procesar: el proceso de descifrar y conocer el efecto de los resultados obtenidos debe ser un procedimiento sencillo y clarificador.
- Correspondientes: cada indicativo debe ser atribuible o incumbir a alguien a quien competa directamente.
- Referenciados: el origen y el contexto que favorece la elección de cada KPI deben ser manifiestos para los usuarios.
- Correlativos: la interacción entre los distintos indicadores debe conducir a obtener el tipo de resultados que se desean conocer.
- Equilibrados: deben componerse de medidas que abarquen factores económicos y otras que abarquen factores no económicos. Las medidas financieras son importantes, e igual que no pueden obviarse tampoco deben acaparar toda la atención.

- Garantizados: cada medida que se pretenda conocer debe poder ser obtenida indefectiblemente, sin dejar espacio a que los trabajadores puedan eludirlas.
- Equiparables: todos los KPIs deben tener la misma jerarquía en la correlación, no pueden subordinarse unos a otros.

Los criterios para que los indicadores de recursos humanos sean efectivos pueden resumirse en el acrónimo inglés SMART: Específicos (Specific), Medibles (Measurable), Aseguibles (Attainable), Relevantes (Relevant) y Acotables en un periodo de tiempo (Time Bound).

### **2.2.3. Sistema de Control Interno (COSO)**

El Sistema de Control Interno (COSO) es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad. El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan los miembros de una institución con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.

Es decir, contribuyen a brindar la seguridad que permite: reducir los riesgos de corrupción, lograr los objetivos y metas establecidos, promover el desarrollo organizacional, lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, asegurar el cumplimiento del marco normativo, proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos contar con información confiable y oportuna, fomentar la práctica de valores y promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno. COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, debido a la gran aceptación, el informe coso se ha convertido en el estándar de referencia.

#### **2.2.3.1. Implementación del Sistema de Control Interno**

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

##### **2.2.3.1.1. Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

##### **2.2.3.1.2. Ejecución**

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.



#### **2.2.3.1.3. Evaluación**

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

#### **2.2.3.2. Importancia**

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

Vizcarra (2007), la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, es importante porque el control interno promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional, y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.

#### **2.2.4. COSO III**

El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

El Control Interno es un proceso dinámico que de acuerdo a las circunstancias y los cambios en el entorno, la normativa y los procesos operativos, es susceptible de ser mejorado en forma continua. La identificación de oportunidades de mejora del control interno, como parte del componente Supervisión y Seguimiento, resulta de las evaluaciones que, en forma directa o indirecta, se realizan a los programas, procesos y proyectos institucionales. Mantilla (2005) menciona que el control interno no sólo tiene como objeto evitar o reducir los fraudes. Es también una salvaguarda en contra del desperdicio, ineficiencia y promueve la seguridad de que las políticas de operación están siendo cumplidos por personal competente y leal.

De esta manera, el control interno se convierte en una función inherente a la administración, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y deja, así, de ser una función que se asigne a un área específica de una empresa. En este sentido, el sistema de control interno debe orientarse a promover todas las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo dé su mayor esfuerzo con el fin de lograr los resultados deseados, debido a que promueve el buen funcionamiento de la organización.

Después de varios años de preparación, en mayo 2013 se ha publicado el marco sobre control interno actualizado, pasando a identificarse de forma coloquial como COSO III. La versión COSO III está compuesto por 5 componentes establecidos que presentan las características fundamentales de cada componente.

Las novedades que introducirá este marco integrado de gestión de riesgos son: mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos, mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos, y mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

#### **2.2.4.1. Componentes de COSO III**

El control interno basado en el informe COSO, consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma de como la administración maneja el ente y están integrados a los procesos administrativas. Los componentes son:

##### **2.2.4.1.1 Ambiente de Control**

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base para propiciar y mantener un ambiente y clima organizacional de respeto e integridad; que promueve una actitud de compromiso y es congruente con los valores contenidos en el Código de Ética y los principios que rigen el servicio público (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014). Así también, establece una clara definición de responsabilidades, desagregación y delegación de funciones, además de prácticas adecuadas de administración de los recursos humanos, alineados en su conjunto con la misión, visión, objetivos y metas institucionales, para fomentar la transparencia y rendición de cuentas.

Los principios asociados al componente ambiente de control son: demostrar compromiso con los principios que rigen el servicio público y los valores del Código de Ética; supervisar en forma permanente el desempeño del control interno institucional, establecer las estructuras, líneas de mando, niveles de autoridad y de responsabilidad; los procedimientos y la base normativa; y los mecanismos de control y evaluación apropiados para la consecución de los objetivos institucionales, la transparencia y rendición de cuentas; establecer mecanismos para atraer, desarrollar y retener a servidores públicos competentes, alineados con los objetivos institucionales; y demostrar compromiso, participación y responsabilidad para el adecuado funcionamiento del control interno institucional (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

#### **2.2.4.1.2 El componente Administración de Riesgos**

Es el procedimiento para que las unidades administrativas identifiquen, analicen, evalúen, jerarquicen, controlen, documenten y den seguimiento a los riesgos que puedan obstaculizar o impedir el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014). Se deben identificar los riesgos internos y externos, incluida la posibilidad de fraude, que puedan afectar el logro de objetivos; determinar su posibilidad de ocurrencia e impacto; y definir las estrategias y acciones necesarias para enfrentarlos de la mejor manera. Se debe establecer objetivos, con la suficiente claridad y detalle, en los procesos o proyectos, para permitir la identificación y evaluación de los riesgos en todos los niveles y su impacto potencial.

Los principios asociados a este componente son: definir los objetivos institucionales con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos potenciales; identificar los riesgos que pudieran obstaculizar o impedir la consecución de objetivos en todos los ámbitos de la Institución y analizarlos respecto a la posibilidad de su ocurrencia e impacto para determinar la forma en que deben administrarse; considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos de los objetivos institucionales; e identificar y evaluar los cambios que pudieran afectar significativamente al control interno institucional (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

#### **2.2.4.1.3 El componente Actividades de Control**

Consiste en el establecimiento, supervisión y actualización de las políticas, procedimientos, mecanismos y acciones necesarios para contribuir a garantizar que se lleven a cabo las directrices institucionales para administrar los riesgos, la adecuada segregación de funciones, la protección de los recursos institucionales y el logro de metas y objetivos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

Las actividades de control deben ser preferentemente de carácter preventivo y apoyarse en los sistemas de información institucionales; y, en su caso, las de carácter correctivo buscan mitigar el impacto de los riesgos que pudieran materializarse. Respecto al uso y aprovechamiento de las TIC deben establecerse actividades de control, conforme a la normativa institucional. Así como ser evaluadas en forma permanente, con la finalidad de asegurar su adecuada documentación, efectivo funcionamiento, vigencia y mejora continua.

Los principios asociados a este componente son: definir y desarrollar actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos para la consecución de los objetivos institucionales; definir y desarrollar actividades de control relativas al uso y aprovechamiento de las TIC; y establecer las actividades de control en el marco normativo institucional para asegurar su adecuada implementación (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

#### **2.2.4.1.4 El componente Información y Comunicación**

Consiste en el establecimiento de los canales y medios para recabar, compartir, comunicar y custodiar la información institucional, y las disposiciones en materia de transparencia y protección de datos personales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

La información y sistemas de información institucionales deben reunir los requisitos de confiabilidad, calidad, pertinencia, veracidad y oportunidad necesarios para apoyar la toma de decisiones, la transparencia, la rendición de cuentas y la atención de requerimientos de usuarios internos y externos. Y los canales de comunicación deben permitir la retroalimentación entre los servidores públicos del Instituto para generar una visión compartida que articule acciones y esfuerzos; facilitar la integración de los procesos; promover el sentido de compromiso, orientación a resultados y toma de decisiones; y garantizar la difusión y circulación de la información hacia los usuarios (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

Los principios asociados a este componente son: obtener, generar y utilizar información confiable, de calidad, pertinente, veraz y oportuna para apoyar el funcionamiento del control interno institucional; establecer medios adecuados para comunicar la información al interior; y establecer mecanismos adecuados para comunicar y atender las peticiones de información de grupos de interés externos, observando las disposiciones normativas en materia de transparencia, protección de datos personales y rendición de cuentas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

#### **2.2.4.1.5 El componente Supervisión y Seguimiento**

Se puede realizar en forma directa e indirecta, pero debe realizarse permanentemente para asegurar el adecuado funcionamiento y mejora continua del control interno institucional.

La supervisión directa es ejercida por los servidores públicos a las actividades en sus respectivos niveles y ámbitos de competencia; su alcance es total y su retroalimentación es inmediata, con el fin de tomar las medidas oportunas y pertinentes para mejorar y fortalecer las actividades de control. Y la supervisión indirecta es ejercida por las instancias de fiscalización, como son auditorías, visitas de inspección y acompañamientos preventivos; su alcance se determina selectivamente; sus resultados se comunican mediante informes derivados de sus intervenciones, constituyen una retroalimentación y las recomendaciones que se emitan serán sujetas de seguimiento hasta su total atención (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

Los principios asociados a este componente son: seleccionar, desarrollar y realizar evaluaciones continuas para determinar si los componentes del control interno institucional están presentes y funcionando adecuadamente; y evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar las medidas correctivas inmediatas; tratándose de deficiencias relevantes de control interno, se deben comunicar oportunamente a los niveles superiores para su tratamiento (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y Nivel de Investigación

La investigación fue de enfoque cuantitativa, porque estudia los hechos o fenómenos de la realidad, concebida como un sistema de variables que se operativizan para asegurar que los datos obtenidos sean medidos objetivamente, que permite generalizar resultados trascendiendo sobre contextos, circunstancias y tiempo. Así mismo, también se hizo uso de la investigación cualitativa, que consiste en descripciones detalladas de situaciones, interacciones y comportamientos que son observables, incorporando lo que expresan los participantes como sus pensamientos, sentimientos y reflexiones tal como son sentidos y expresados por ellos, y no como el investigador lo describe (Polit & Hungler, 2000).

También fue una investigación básica o pura, porque tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente. De igual manera fue del tipo descriptiva porque explora y describe los fenómenos en las situaciones de la vida real; en este caso, la gestión del área de recursos humanos de la municipalidad.

#### 3.2. Diseño de Investigación

El diseño fue no experimental, la cual se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural. Tal como se ha realizado con el personal que labora en la municipalidad distal de José Leonardo Ortiz. Así mismo, fue un estudio transversal, pues estudió las variables simultáneamente en determinado

momento, haciendo un corte en el tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014); es decir, se hizo un corte en el tiempo de vida para la aplicación de los instrumentos en el mes de junio del 2017.

### 3.3. Población, Muestra y Muestreo

La población fueron las personas que laboran en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: Población de la Investigación

Participantes		N°
1. Personal empleado de la municipalidad		284
1.1. Empleado nombrado	257	
1.2. Empleado contratado	27	
2. Personal de la subgerencia de recursos humanos		12
<b>Total</b>		<b>296</b>

Fuente: Elaboracion propia.

Año: 2017

Para asegurar uno de los requisitos fundamentales de la muestra, se adecuará la muestra con la siguiente fórmula (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

$$n = \frac{N Z^2 p q}{h^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

**N** = 296

**Z** = 1,96 al 95% de confianza

**P** = 0.5

**Q** = 0.5

**H** = 0.05 error de muestreo



Aplicando, resulta lo siguiente:

$$n = \frac{(296) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (296-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(296) (3.8416) (0.25)}{(0.0025) (295) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{284.2784}{1.6979}$$

<b>n</b>	<b>=</b>	<b>167</b>
----------	----------	------------

El muestreo fue no probabilístico, aleatorio y estratificada proporcional. Para seleccionar se procedió a estratificar la muestra:

Tabla 2: Muestra Estratificada de la Investigación

Participantes	Nº	C (n/N)	Cantidad final
Personal empleado nombrado de la municipalidad	257	0.56	144
Personal empleado contratado de la municipalidad	27	0.56	16
Personal de la subgerencia de recursos humanos	12	0.56	7
<b>Total</b>			<b>167</b>

Fuente: Elaboracion propia.

Año: 2017

Por tanto, en esta investigación se trabajó con 167 participantes.

### 3.4. Criterios de Selección

- Que los participantes tuvieran edades oscilan entre 25 y 60 años.
- Que los participantes hayan laborado como mínimo 1 año en la municipalidad.
- Que los participantes que deseen participar y colaborar con la investigación de manera voluntaria.

### 3.5. Operacionalización de Variables

Tabla 3: Cuadro de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable Dependiente:</b>  <b><i>Gestión del Recurso Humano</i></b>	Procesos de gestión del recurso humano	Proceso de planeación para seleccionar al recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos.</li> <li>- Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos.</li> <li>- La entidad municipal cuenta con mecanismos internos y/o con apoyo externo para la selección de servidores.</li> </ul>
		Proceso de ingreso o acceso del recurso humano seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad municipal y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.</li> <li>- La entidad municipal realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.</li> <li>- Los procesos de re-inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad municipal.</li> </ul>
		Proceso de desarrollo profesional para el recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La entidad municipal adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación para los servidores.</li> <li>- Los servidores son consultados sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.</li> </ul>

		Proceso de capacitación del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.</li> <li>- La entidad municipal adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral.</li> <li>- La entidad municipal adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.</li> </ul>
		Proceso de evaluación de desempeño del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dados por el Ministerio de Trabajo.</li> <li>- Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores.</li> <li>- Se evalúa la gestión de los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión.</li> <li>- Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del recurso humano.</li> </ul>
		Proceso de terminación de la carrera administrativa del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan rotaciones entre los servidores por la sugerencia de recursos humanos.</li> <li>- Se realiza carta de agradecimiento cuando concluyen su contrato laboral.</li> </ul>

<b>Variable Independiente:</b>  <b><i>COSO III</i></b>	Componentes del COSO III	Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión de visión y misión</li> <li>- Conocimiento del objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa</li> <li>- Observancia del código de ética</li> <li>- Integración de su personal y favorecen el clima laboral</li> <li>- Retención al personal competente según disposiciones normativas</li> <li>- Actualización del manual de organización de la unidad administrativa esta actualizado</li> <li>- Perfiles y descripciones de los puestos definidos con las funciones de la unidad administrativa</li> <li>- Actualización de disposiciones normativas para el desempeño las funciones</li> <li>- Difusión de disposiciones normativas para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa</li> <li>- Observancia de las Normas de Control Interno</li> </ul>
		Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión de los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa</li> <li>- Promoción de una cultura de administración de gestión de recursos humanos</li> <li>- Documentación de la evaluación de gestión de recursos humanos</li> <li>- Evaluación de gestión de recursos humanos</li> <li>- Matrices de evaluación del desempeño de recursos humanos</li> <li>- Planes de contingencia de recursos humanos</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de mejora de recursos humanos</li> <li>- Actualización de matrices y planes</li> </ul>
		Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles apoyan la administración de recursos humanos</li> <li>- Controles están documentados en el manual de procedimientos</li> <li>- Manual de procedimientos actualizado y corresponde a las atribuciones de la administración</li> <li>- Actividades implementadas aseguran el cumplimiento del manual de procedimientos</li> <li>- Principales procesos y proyectos de la administración están soportados en sistemas de información</li> <li>- Sistemas de información implementados cuentan con planes en materia de TIC</li> <li>- Programa de trabajo y los indicadores de gestión difundidos entre el personal</li> <li>- Documentación del control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión</li> <li>- Recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la administración debidamente resguardados</li> <li>- Controles aseguran que el acceso y administración de la información se realice por personal facultado</li> <li>- Evaluación periódica de la efectividad de actividades de control</li> </ul>
		Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de control contribuyen obtener información de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de principios de seguridad de información</li> <li>- Sistemas de información aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información</li> <li>- Sistemas de información facilitan la toma de decisiones</li> <li>- Líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la administración</li> <li>- Líneas de comunicación e información permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos</li> <li>- Evaluación periódica de la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal</li> <li>- Líneas de comunicación e información permiten la atención de requerimientos de usuarios externos</li> </ul>
		Actividades de Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de los componentes de control interno, presentes y funcionan adecuadamente en la administración</li> <li>- Comunicación de las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados</li> <li>- Seguridad en la atención de las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos</li> </ul>

Fuente: Elaboracion propia.  
Año: 2017

### **3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos usadas fueron la encuesta y la entrevista.

La encuesta es una técnica en la que se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca del problema en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cualitativo, sacar conclusiones que se correspondan con los datos (Quipas, s/f). En esta investigación el investigador dispuso de cuestionarios. Los instrumentos de recolección de datos son los siguientes:

#### **3.6.1. Cuestionario**

El cuestionario es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el sujeto investigado llena por sí mismo (Quipas, s/f). En esta investigación se usó el test tipo Likert. El test likert es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios, para medir la reacción de los participantes, eligiendo uno de los cinco o siete puntos o categorías de la escala y a cada punto se le asignará un valor numérico; así el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

#### **3.6.2. Entrevista**

Consiste en reunir el punto de vista personal de los participantes acerca de un tema dado por medio de un intercambio verbal personalizado entre ellos y el investigador (Quipas, s/f). Es un proceso de comunicación directa que se realiza normalmente entre dos personas, que determina de antemano cuál es la información relevante que se quiere conseguir, por medio de preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta y permite ir entrelazando temas. Entre los tipos de entrevista, se ha elegido a la entrevista estructurada a profundidad para esta investigación. La

cual contiene 10 interrogantes sobre la gestión de recursos humanos, aplicados al subgerente del área de recursos humanos de la municipalidad. Cabe mencionar que durante la entrevista, el entrevistado sólo dispuso de 30 minutos de su tiempo, debido a sus múltiples funciones administrativas; por lo que se han analizado algunas respuestas.

El primer cuestionario es para determinar los procesos de gestión de recursos humanos de la MDJLO. El cual consta de 16 interrogantes, sus respuestas son: nunca, casi nunca, casi siempre y siempre; cuyos valores son de 1 a 4, respectivamente. La validez externa del instrumento se logró mediante la prueba piloto; ya que fue aplicado a 20 empleados de la misma municipalidad, que no fueron incluidos en el estudio final. En el cual se determinó el buen grado de comprensión de las interrogantes y sus opciones de respuesta. Y la confiabilidad o consistencia interna del instrumento se logró mediante la prueba del alfa de Crombach. El cual es un índice cuyo valor varía entre 0 y 1. Los valores más altos de este índice indican mayor consistencia, si su valor supera el 0.8 el instrumento es altamente fiable; tal como se obtuvo en el instrumento un valor de 0.813.

El segundo cuestionario es para determinar las dimensiones de control interno de la MDJLO. El cual consta de 40 interrogantes, sus respuestas son: si (2.5 puntos), si parcialmente (1.25 puntos) y no (0 puntos); que suman una calificación de 100 puntos, conforme a lo siguiente:

Tabla 4: Puntaje de Componentes del COSO III

<b>Componentes del Control Interno</b>	<b>Numero de preguntas</b>	<b>Puntuación</b>
- Ambiente de Control	10	20
- Administración de Riesgos	8	20
- Actividades de Control	11	20
- Información y Comunicación	8	20
- Supervisión y Monitoreo	3	20
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2017



La validez del instrumento esta garantizada, por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el cual lo ha publicado como un referente para evaluación del control interno institucional.

### **3.7. Procedimientos**

En primer lugar, se aplicó el instrumento a una muestra objetivo de la población muestral, como prueba piloto, y luego evaluar su confiabilidad. Una vez, que el instrumento fue confiable, valido y objetivo, se aplicó a toda la población muestral, mediante visitas del autor de la investigación, previa coordinación con sus autoridades y permiso correspondiente de ejecución de la investigación, mediante oficio o resolución de la universidad.

### **3.8. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos**

Una vez obtenida y recopilada la información, esta se procesó, lo que implicó ordenar y presentar de la forma más lógica e inteligible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, de tal forma que la variable refleje el peso específico de su magnitud, por cuanto el objetivo final es construir con ellos cuadros estadísticos, y gráficos ilustrativos de tal modo que se sinteticen sus valores, así los datos numéricos se procesarán agrupándolos, tabulándolos y se construirán con ellos cuadros estadísticos, calculándose las medidas de tendencia central o cualquiera otra que sea necesaria.

Para el tratamiento de datos se utilizó el programa SPSS versión 22, donde la información obtenida se analizó mediante estadística descriptiva como porcentajes y moda. Usando como requisitos, la precisión, claridad y consistencia en relación con los resultados obtenidos, organizado de manera uniforme, completa y ordenada de manera que facilite la codificación y tabulación.

### 3.9. Matriz de Consistencia

Tabla 5: Cuadro de Matriz de Consistencia

TITULO	FORMULACION DEL PROBLEMA	MARCO TEORICO	OBJETIVOS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO			TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS
					TIPO DE ESTUDIO	POBLACION	MUESTRA	
Evaluación de los procesos de recursos humanos mediante la metodología coso III para mejorar la gestión de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2016.	¿Cuál es la evaluación de los procesos del área de recursos humanos mediante la metodología coso III para mejorar la gestión de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2016?	<b>Antecedentes del Problema</b> <b>Bases Teórica - Científicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recurso Humano</li> <li>▪ Funciones del Recurso Humano</li> <li>▪ Enfoques del Recurso Humano</li> <li>▪ Proceso de Gestión de Recursos Humanos</li> <li>▪ Objetivos de GRH</li> <li>▪ Características de la GRH</li> <li>▪ Importancia de la GRH</li> </ul>	<b>Objetivo General:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar los procesos del área de recursos humanos mediante la metodología COSO III para mejorar la gestión de la MDJLO.</li> </ul> <b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Describir la MDJLO y su área de recursos humanos.</li> <li>▪ Determinar los procesos técnicos de gestión en el área de recursos humanos en la MDJLO.</li> </ul>	<b>Variable Dependiente:</b> Gestión del Recurso Humano  <b>Variable Independiente:</b> COSO III	<b>Cuantitativa:</b> puesto que se operativizaran las variables de estudio, asegurando que sus datos sean medidos objetivamente y permitirá generalizarlos.  <b>Cualitativa:</b> consiste en descripciones detalladas de situaciones, interacciones y comportamientos que son observables, incorporando lo que expresan los participantes	<b>Funcionario (1 persona):</b> sugerente de recursos humanos de la MDJLO.  <b>Empleados (296 personas):</b> que laboran en la MDJLO	<b>Funcionario (1 persona):</b> sugerente de recursos humanos de la MDJLO.  <b>Empleados (167 personas):</b> que laboran en la MDJLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionarios tipo Test Likert</li> <li>▪ Encuesta estructurada abierta a profundidad</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos Técnicos de Personal de la Gestión de Recursos Humanos</li> <li>▪ Indicadores de Gestión de Recursos Humanos</li> <li>▪ Sistema de Control Interno (COSO)</li> <li>▪ Implementación del sistema de control interno</li> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Evaluación</li> <li>▪ Importancia</li> <li>▪ COSO III</li> <li>▪ Componentes de informe COSO III</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Describir los componentes de COSO III en el área de recursos humanos en la MDJLO.</li> <li>▪ Elaborar una propuesta de mejora de control interno en el área de recursos humanos de la MDJLO.</li> </ul>		<p>como sus pensamientos, sentimientos y reflexiones tal como son sentidos y expresados por ellos, y no como el investigador lo describe.</p> <p>Tipo descriptiva explorativa por que describe los fenómenos e la vida real</p>			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboracion propia.

Año: 2017

### **3.10. Consideraciones Éticas**

La siguiente investigación se adquirió de forma voluntaria por el personal que elabora en la Municipalidad del área de recursos humanos asegurando que la información es confidencial y que no se divulgara a terceros. El investigador trabajó siguiendo los principios éticos abordados en el Reporte de Belmont.

#### **3.10.1. Principio de Beneficencia**

Se basa en no hacer daño ya sea físico o psicológico para lo cual se tuvo especial cuidado en la formulación de las preguntas, informándole a los participantes sobre sus beneficios. En la investigación se les garantizó a los participantes que la información que proporcionen sólo será utilizada para fines de investigación. La información expresada por los participantes en la investigación, no se hará público para otros fines, asegurando en todo momento el anonimato. En la investigación los participantes colocaron seudónimos en el instrumento de recolección de datos.

#### **3.10.2. Principio del Respeto a la Dignidad Humana**

Este principio comprende el derecho a la autodeterminación, y al conocimiento irrestricto de la información. En la investigación hubo la libertad para conducir sus propias acciones, incluyendo su participación voluntaria, y describir detalladamente a los sujetos la naturaleza del estudio; por ello se informó a los participantes el tema de investigación, así como los derechos que goza, como son: participar en la investigación libremente, conservar su identidad mediante el anonimato y hacer uso de un pseudónimo, brindar la información que conozca, preguntar libremente en caso de alguna duda y dar a conocer los resultados.

#### **3.10.3. Principio de Justicia**

Este principio se basó en un trato justo el cual permite que la elección de las posibles personas a investigar no tengan ningún tipo de discriminación, iniciando una confianza en base al diálogo, explicándole el tema para disipar sus dudas. Los participantes de la investigación, son tratados mediante este principio, fomentando un ambiente de confort y confianza.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Descripción de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

El Distrito de José Leonardo Ortiz es uno de los veinte distritos de la Provincia de Chiclayo, ubicada en el Departamento de Lambayeque, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque, en el norte de Perú. Su administración está a cargo de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. Previamente se definió al gobierno local o municipalidad, así como su importancia.

##### 4.1.1.1. Gobierno Local o Municipalidad

Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial. En consecuencia, los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

La estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país. En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

El gobierno en sus distintos niveles se ejerce dentro de su jurisdicción, evitando la duplicidad y superposición de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público. Las relaciones entre los tres niveles de gobierno deben ser de cooperación y coordinación, sobre la base del principio de subsidiariedad.

Los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio. Las competencias y funciones específicas municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se

establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales. El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del desarrollo local es permanente e integral. Las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población.

#### **4.1.1.2. Jurisdicción**

La Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz se origina en la respectiva demarcación territorial, está ubicada en la Región Lambayeque, al Sur del núcleo central de la ciudad de Chiclayo, separada por la acequia Cois. Fue creada por Ley No 13734, del 28 de Noviembre de 1964, con el nombre de San Carlos, que fue cambiado a José Leonardo Ortiz y Salcedo por la Ley 16048 del 05 de Febrero de 1966. Su Territorio ha sido desmembrado del Distrito de Chiclayo. Es uno de los distritos de suelo más llano.

Su extensión es de 28.22 Km<sup>2</sup> y su población alcanza aproximadamente los 207,514 habitantes, constituyéndose en el distrito de mayor densidad poblacional, pues alcanza a 7,353 habitantes por Km<sup>2</sup>. Se encuentra situado a 40 MSNM, en la costa Norte del país a 1.5 Km de la ciudad de Chiclayo a 765 Km de la capital de la República, De acuerdo a su Ley de Creación Política N° 13734, sus límites son: Norte: Lambayeque y Picsi Sur: Chiclayo Este: Picsi y Chiclayo Oeste: Pimentel.

#### **4.1.1.3. Funciones Generales**

La Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz tiene como finalidad planificar, ejecutar e impulsar a través de sus Gerencias y Subgerencias ejecutoras un conjunto de acciones, con el objetivo de proporcionar a la comunidad una adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentar el bienestar a los vecinos, así como propender al desarrollo sostenible y armónico de su jurisdicción, para viabilizar el crecimiento económico, con incidencia en la micro y pequeña empresa; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la sostenibilidad ambiental.

#### **4.1.1.4. Misión**

"Nuestra responsabilidad social con la población Leonardina constituye al mejoramiento en la calidad de vida por cuanto estamos dispuestos a la prestación de servicios públicos en todos los niveles, mediante la ejecución de obras de corto y largo plazo que garanticen ser oportunos y óptimos con una administración transparente, capacidad de gestión adecuada y práctica concertadora, abierta al dialogo y al cambio social".

#### **4.1.1.5. Visión**

Ser competentes en el Gobierno Municipal, demostrando acercamiento a los Pueblos Jóvenes, garantizando su bienestar y progreso acorde con la tecnología, la democracia y la ciencia.

#### **4.1.1.6. Naturaleza Jurídica**

La Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, es un órgano de Gobierno Local, promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, de acuerdo a lo establecido en la Constitución y las leyes.



Las actividades administrativas, económicas, financieras y de servicios en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, están establecidas en la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley Marco del Empleo Público, y los reglamentos internos de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz, tales con el reglamento de organización y funciones (ROF), y el manual de organización y funciones (MOF).

- **Ley Orgánica de Municipalidades (LEY 27972):** tiene por establecer normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.
- **Ley Marco del Empleo Público (LEY N° 28175):** tiene por finalidad, establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.
- **Reglamento de Organización y Funciones (ROF):** es el instrumento de Gestión Institucional, a través del cual se precisan las funciones generales, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación a nivel de unidades orgánicas establecidas en la Estructura Orgánica de la Institución. Se aprueba a través de Ordenanza Municipal. Este Instrumento Normativo de Gestión, sirve de guía y regula el funcionamiento de los diversos órganos de la administración municipal, para el mejor cumplimiento de sus

funciones y el consiguiente logro de las metas y objetivos programados en el Plan Operativo Institucional (POI), en el Plan de Estratégico Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo Concertado (PDC).

- **Manual de Organización y Funciones (MOF):** es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos. Proporciona información de las funciones básicas y específicas de cada uno de los puestos, líneas jerárquicas, niveles de responsabilidad, de coordinación, entre otros. Ayuda a determinar el perfil del cargo, apoyando la selección del personal que realmente requiere la municipalidad para desarrollar una labor eficiente y eficaz.

#### **4.1.1.7. Estructura Orgánica de la Municipalidad**

Para el cumplimiento eficiente de las funciones, la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, cuenta con la estructura orgánica siguiente:

##### ***Órganos de Gobierno***

- Concejo Municipal
- Alcaldía
- Comisión de Regidores

##### ***Órganos de Alta Dirección***

- Gerencia Municipal

##### ***Órganos Coordinación***

- Consejo de Coordinación Local Distrital
- Junta de Delegados Vecinales
- Comités Multisectoriales Distrital
- Comité de Seguridad Ciudadana
- Comité de Defensa Civil
- Comité Administración del Vaso de Leche

- Comités, Frentes y Asociaciones legalmente constituidos. Que velan por los intereses del Distrito

### ***Órgano de Defensa Judicial***

- Procuraduría Pública Municipal

### ***Órgano de Control Institucional***

- Oficina de Control Institucional

### ***Órganos de Asesoramiento***

- Gerencia de Asuntos Jurídicos
- Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
  - Sub Gerencia de Planeamiento y Racionalización
  - Sub Gerencia de Presupuesto
  - Sub Gerencia de Programación de Inversiones y Cooperación Técnica

### ***Órganos de Apoyo***

- Oficina Secretaría General
  - Unidad de Trámite Documentario, Archivo y Orientación al Ciudadano
  - Unidad de Imagen Institucional y Atención al Público
- Gerencia de Administración y Finanzas
  - Sub Gerencia de Logística
  - Sub Gerencia de Contabilidad
  - Sub Gerencia de Tesorería.
  - Sub Gerencia de Recursos Humanos
  - Sub Gerencia de Tecnología de la Información y Procesos

### ***Órganos de Línea***

- Gerencia de Administración Tributaria
  - Subgerencia de Fiscalización Tributaria
  - Subgerencia de Registros Tributarios
  - Subgerencia de Recaudación y Control de Deuda

- Gerencia de Desarrollo Económico y Social
  - Subgerencia de Programas Sociales
  - Subgerencia de Participación Vecinal
  - Subgerencia de Educación, Cultura, Turismo y Deporte
  - Subgerencia de Desarrollo Económico y Promoción PYMES.
- Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano
  - Subgerencia de Infraestructura
  - Subgerencia de Planificación Urbana y Catastro
  - Subgerencia de Obras Privadas y Control Urbano
- Gerencia Seguridad Ciudadana
  - Subgerencia de Policía Municipal
  - Subgerencia de Defensa Civil
  - Subgerencia de Serenazgo
- Gerencia de Servicios Públicos
  - Subgerencia de Limpieza Pública
  - Subgerencia de Tránsito, Vialidad y Transporte Público
  - Subgerencia de Registro Civil
  - Subgerencia de Servicio de Equipo Mecánico
  - Subgerencia de Administración de Mercados y Sanidad

### ***Empresas y Programas Municipales***

- Caja Municipal (Proyectado)
- Administración de Programas Municipales

Esta información se muestra en la siguiente figura:

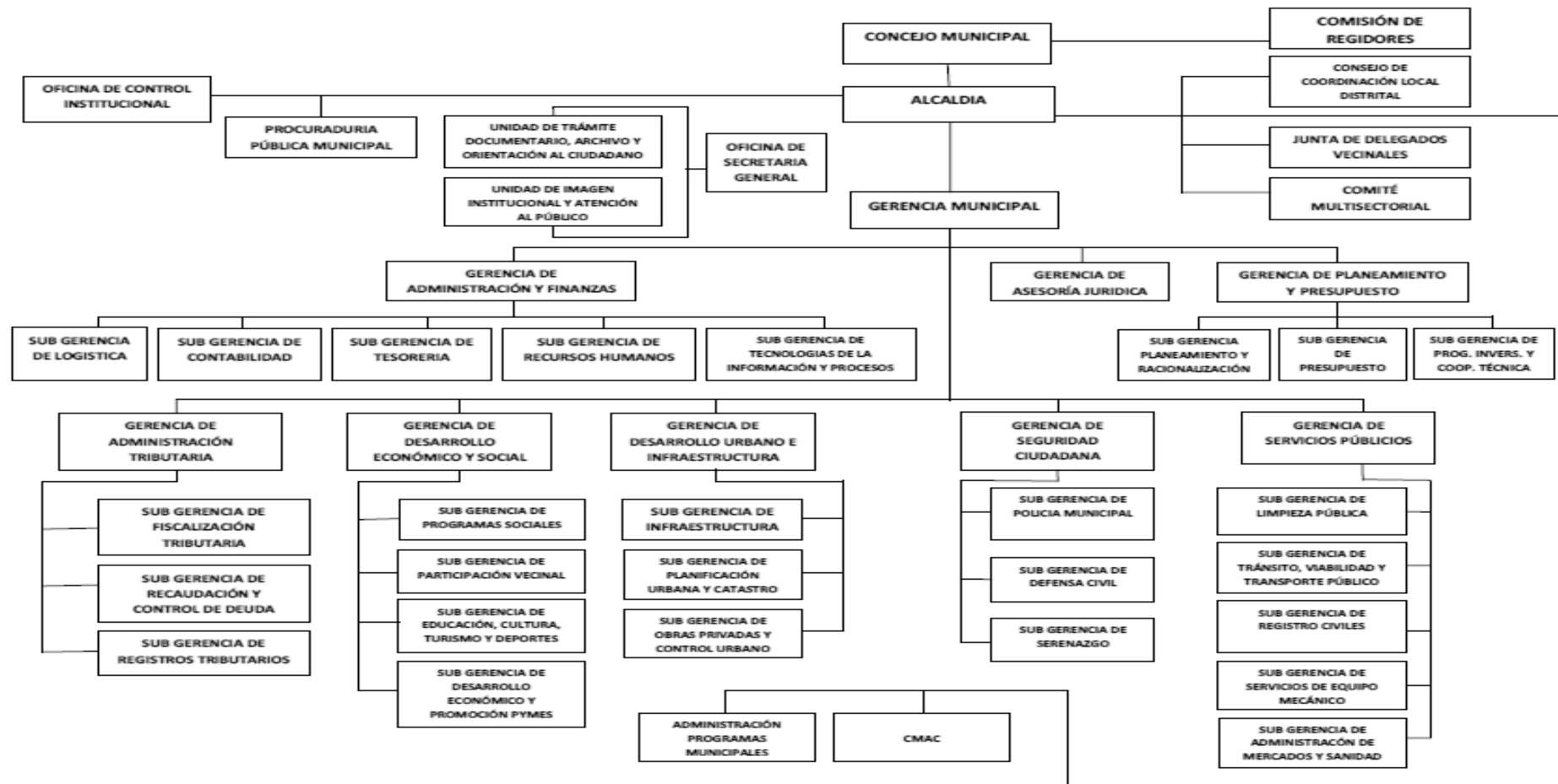
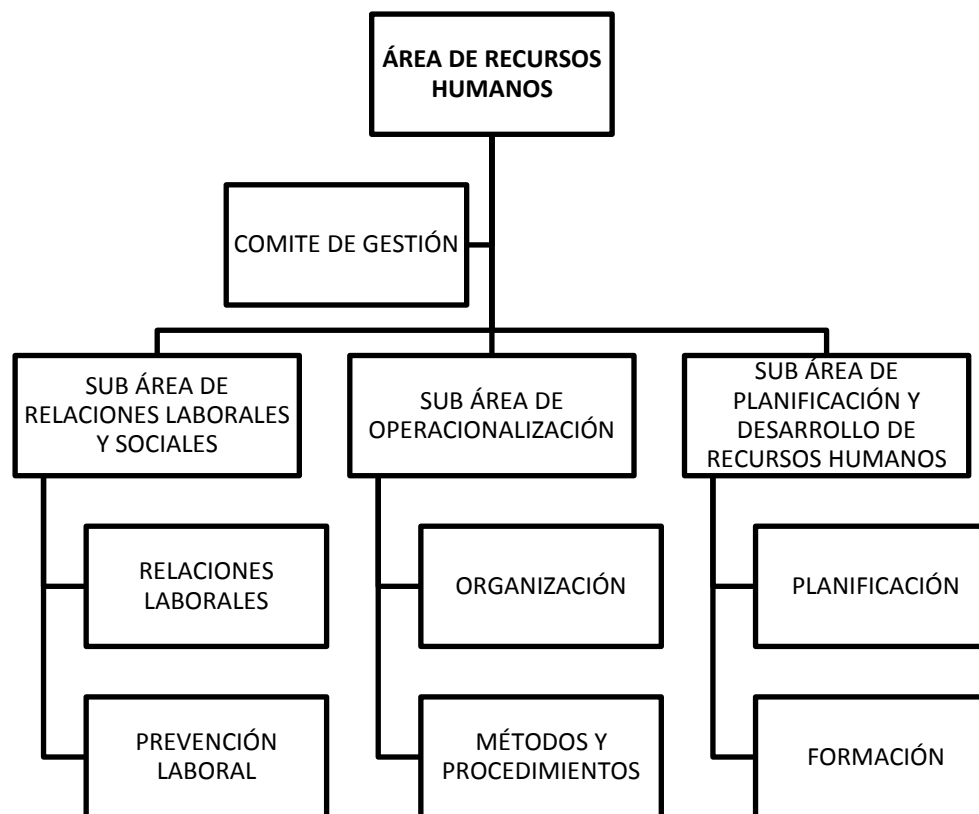


Figura 1: Organigrama de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

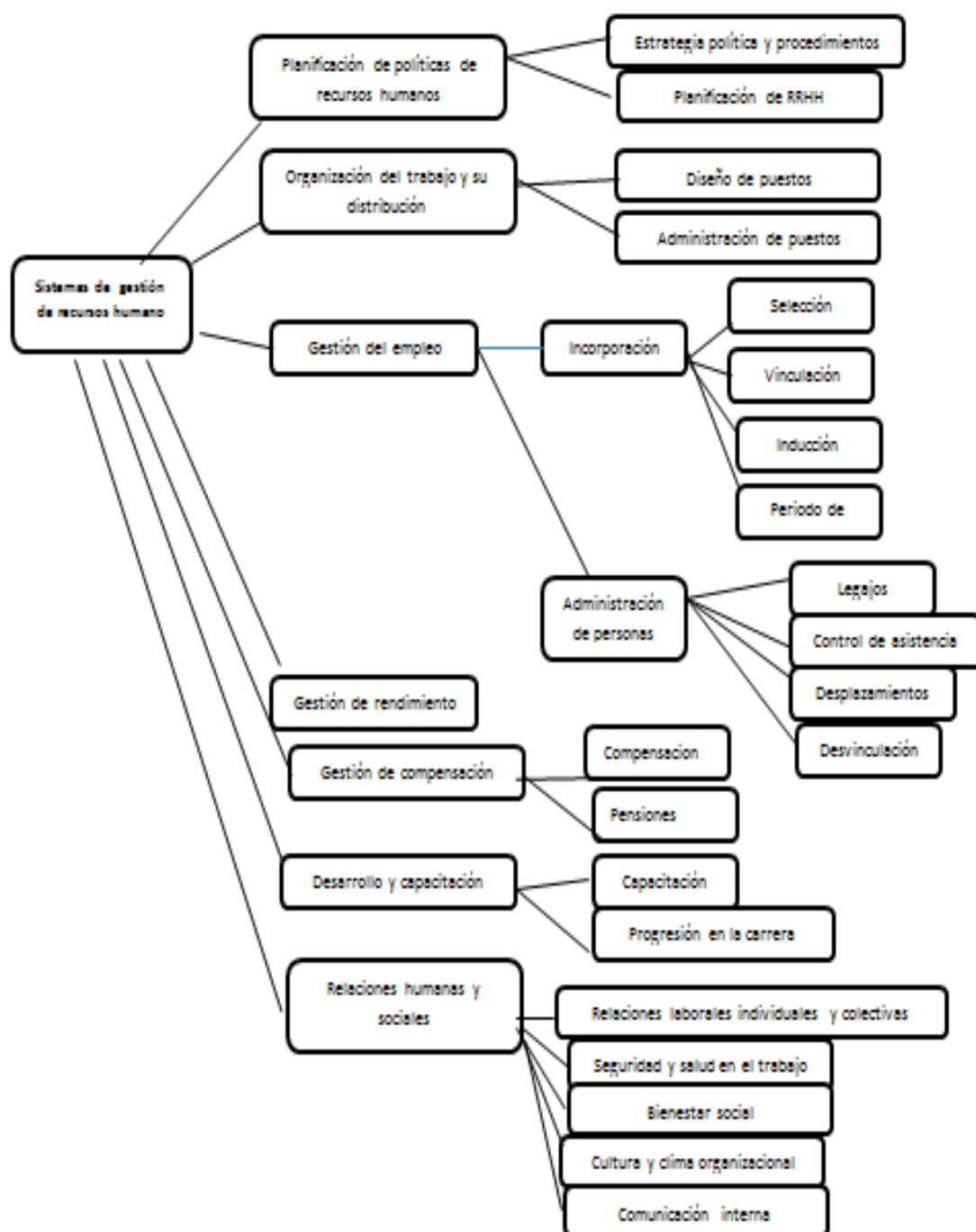
Fuente : municipalidad de Jose Leonardo Ortiz  
Año: 2017

#### 4.1.1.8. Organigrama de la subgerencia de Recursos Humanos



*Figura 2:* Organigrama de la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz  
Fuente: Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz  
Año: 2017

A continuación, se presenta el esquema sobre el sistema de gestión de recursos humanos manejado en la municipalidad:



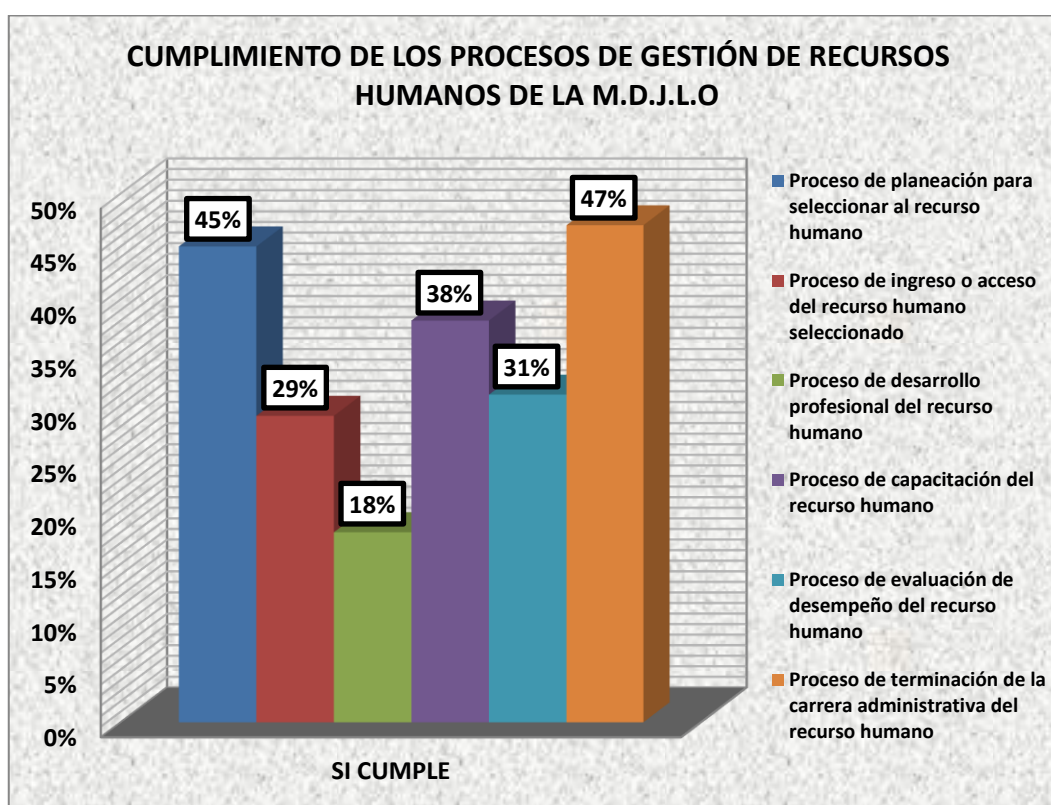
*Figura 3:* Sistema de gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

Fuente: Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

Año: 2017

#### 4.1.2. Procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

El segundo objetivo de la investigación fue evaluado mediante la aplicación de un instrumento, cualitativo (anexo 2) (anexo 3) sobre la Gestión de Recursos Humanos en Municipalidades. Los procesos de gestión de recursos humanos son: planeación para seleccionar recurso humano, ingreso o acceso del recurso humano seleccionado, desarrollo profesional del recurso humano, capacitación del recurso humano, y terminación de la carrera administrativa del recurso humano. Tal como se presentan los resultados siguientes:



*Figura 4.* Procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

Fuente: Cuestionario de gestión de recursos humanos.

Año: 2017



En la figura 4, se observa el nivel de cumplimiento de los Procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz (el límite de cada proceso es 100%), según la percepción de los servidores públicos. Se muestra lo siguiente:

- El proceso de planeación para seleccionar el recurso humano está en 45%, debido a que cuenta con un plan de contratación de personal civil sólo para obras de construcción, por ser de necesidad emergente en el municipio, sin embargo no se evidencia plan para todas las áreas.
- El proceso de ingreso o acceso del recurso humano seleccionado está en 29%, y se evidencia el plan e informe de inducción del personal contratado. Se encuentra en ese porcentaje porque no se cumple el 100% de contratados según la planeación.
- El proceso de desarrollo profesional del recurso humano está en 18%; este valor tan bajo es ocasionado porque el personal que labora en las diferentes áreas de la municipalidad no se encuentra laborando en el área según su perfil profesional. Mas bien, labora en el área donde hay necesidad de recurso humano y se sabe que hay personal que puede cubrir esas plazas. Por tanto, el personal no se desarrolla profesionalmente en el cargo actual de su trabajo.
- El proceso de capacitación del recurso humano está en 31%. Se cumple la tercera parte de capacitación al personal según el plan de capacitación, por la falta de recursos económicos para cubrir el presupuesto que se debe emplear en cada área y la capacitación que recibe cada empleador durante el año.
- El proceso de terminación de la carrera administrativa del recursos humano está en 47%. Esto se cumple en que el personal que concluye su contratación con todos los beneficios de ley en caso de los cesantes y jubilados; más no en caso de contratos por terceros o contratos administrativos de servicios.

Por tanto, los resultados principales son, el proceso de gestión del recurso humano en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz más bajo es desarrollo profesional. Mientras, que el proceso con valor más alto es terminación de la carrera administrativa. Así mismo, frente a estos resultados se evidencian otros que brindan un panorama más detallado de los procesos, producto de la entrevista que se hizo una entrevista al gerente del área de recursos humanos de la municipalidad, del cual resalta lo siguiente:

- Importancia de la gestión del recurso humano

*Nosotros trabajamos en el área más complicada que pueda existir en cualquier institución, sea pública y privada. Porque la materia con la que nosotros trabajamos, es materia humana, es recurso humano, y la dotación de recurso humano es el más complicado que pueda existir, justamente, porque contamos con mucha subjetividad. Porque cada persona es un mundo, y el mundo es muy complicado de manejar. Las personas traen al trabajo sus problemas personales, sus expectativas, sus ideas, sus frustraciones, y ante todo esto hay que saber manejarlo de alguna forma. Para que eso ocurra, se tiene que establecer todo un sistema. Y la dotación de un recurso humano eficiente, tiene que ver con el manejo de esa materia, es difícil, es muy complicado. Nosotros tenemos un cliente interno, que es el trabajador, y la satisfacción de las necesidades del cliente interno, significa que vamos a poder satisfacer, de manera óptima, las necesidades el cliente externo. (Gerente de RH - MDJLO)*

- Proceso de planeación para seleccionar recurso humano

*En la administración pública existe un proceso preestablecido, de acuerdo a los regímenes laborales, como la 276, la 728, y la contratación administrativa de servicios. Para la captación de personal en cualquier régimen, se planifica cuáles son las necesidades que la entidad tiene, para ubicar a cada grupo de trabajadores dentro del área donde se necesita. Por*

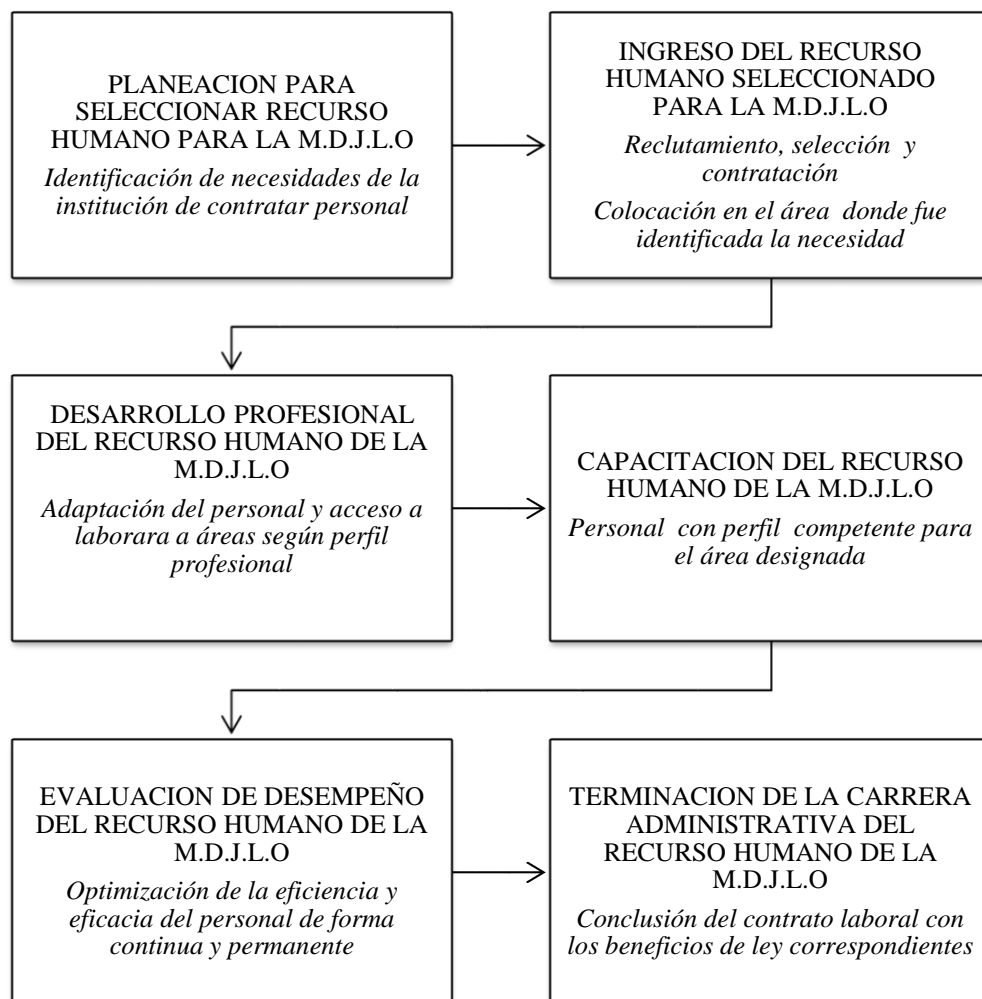
*ejemplo, si es que nosotros en un determinado momento, necesitamos ejecutar obras, tenemos que planificar cuantas obras se van a realizar de acuerdo al presupuesto institucional. (Gerente de RH - MDJLO)*

*Las entidades públicas manejan presupuestos institucionales que en un determinado año se realizan para ejecutarse en el año siguiente. En cuanto a las obras que tienen que realizarse, nosotros tenemos expedientes técnicos, y ahí nos dice cuántos trabajadores vamos a necesitar para esa obra. Y ya tenemos una planificación de cuál es el servicio que nosotros requerimos, lo planificamos de igual manera en los contratos administrativos de servicios, porque ya sabemos que áreas debemos cubrir sobre la base de un presupuesto. Lo que nos manda en cuanto a la incorporación de personal son los presupuestos que manejamos en el año anterior. Porque si no tenemos una cantidad de dinero presupuestado para la reincorporación de personal, no se hace nada. (Gerente de RH - MDJLO)*

- Proceso de capacitación para seleccionar el recurso humano

*El proceso de capacitación parte de la identificación de necesidades, la cual a su vez se subdivide en dos: necesidades del trabajador y necesidades de la entidad. Una vez que identificas esas dos necesidades, pasas a la identificación de la necesidad en general de capacitación. Nada hago, por ejemplo, capacitando a un trabajador en contabilidad, si es que al final yo no tengo una necesidad que él maneje costos. Identificar la necesidad del trabajador, la necesidad de la entidad, y sobre la base de eso se hace un plan de capacitación o de desarrollo personal. Y eso a su vez tiene un contexto más grande, los planes de carrera, que es el plan de crecimiento del trabajador dentro de la entidad, que tiene que ver con el plan más grande, que es el plan de crecimiento de la entidad. Es decir, se va subdividiendo en varias etapas, crecimiento de la entidad, crecimiento del área, crecimiento del trabajador, identificación de necesidades; esa es la estructura. (Gerente de RH - MDJLO)*

Finalmente, se presenta la siguiente figura de los procesos de la gestión de recursos humanos que se maneja en la M.D.J.L.O



*Figura 5:* Procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidd Distrital de José Leonardo Ortiz

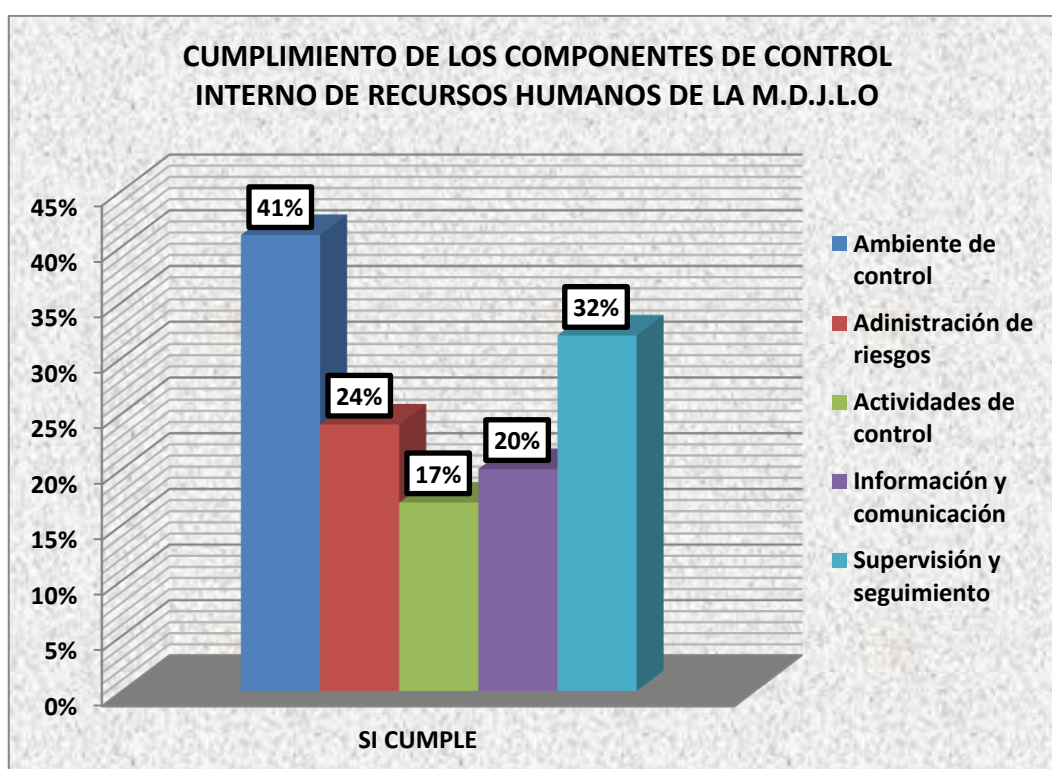
Fuente: Documentación del área de gestión de recursos humanos de la M.D.J.L.O.

Año: 2017

#### 4.1.3. Componentes de COSO III del área de recursos humanos de la Municipalidd Distrital de José Leonardo Ortiz

El tercer objetivo de la investigación fue evaluado mediante la aplicación del instrumento (anexo 4) que analiza los componenetes de control interno (COSO III) en el área de reursos humanos.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Seguimiento. Tal como se presenta en la siguiente figura:



*Figura 6:* Componentes del COSO III del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

Fuente: Cuestionario de control interno.

Año: 2017

En la figura 6, se observa el nivel de cumplimiento de los componentes del COSO III del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz (el límite de cada componente es 100%), según la percepción de los servidores públicos. Cuyos resultados son los siguientes:

- El componente de ambiente de control tiene el 41% de cumplimiento del COSO III. Este valor se debe a que la municipalidad cumple con difundir la visión y misión, el personal conoce el objetivo general, sus atribuciones y principales procesos en sus áreas de trabajo, observancia del código de ética, y difunden las directivas para el desempeño de funciones; sin embargo, no existe la observancia de las normas de control interno, y no aplican la retención del personal competente.
- El componente de administración de riesgos tiene el 24% de cumplimiento del COSO III. Este valor se debe a que existe difusión de objetivos y metas de los principales procesos, promoción de una cultura de administración de gestión de recursos humanos, y evaluación de la gestión de recursos humanos; sin embargo, no existe matrices de evaluación de desempeño de recursos humanos y los planes de contingencia y mejora de recursos humanos.
- El componente de actividades de control tiene el 17% de cumplimiento del COSO III. Este valor se debe a que los controles apoyan la administración de recursos humano y están documentados en el manual de procedimientos; sin embargo el manual de procedimientos está desactualizado, y que los principales procesos y proyectos de la administración están soportados en sistemas de información.
- El componente de información y comunicación tiene el 20% de cumplimiento del COSO III. Este valor se debe a que las actividades de control contribuyen obtener información de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente; sin embargo, no existe cumplimiento de principios de seguridad de información, por tanto los sistemas de información no aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información y no facilitan la toma de decisiones.

- El componente de supervisión y seguimiento tiene el 32% de cumplimiento del COSO III. Este valor se debe a que la evaluación de los componentes de control interno, presentes y funcionan adecuadamente en la administración; sin embargo la comunicación de las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados, por tanto, no hay seguridad en la atención de las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos.

Por tanto, los resultados principales son, el componente de ambiente de control tiene el valor más alto en relación a los otros, seguido del componente de supervisión y monitoreo. Mientras que los componentes con valor más bajo, es la administración de riesgos e información y comunicación, y de actividades de control.

#### **4.2. Discusión de Resultados**

- Con respecto al objetivo uno la descripción de la municipalidad de José Leonardo Ortiz y el área de recursos humanos, MINSA (1999) nos indica que el éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado. Este resultado ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal, lo que le ha permitido llevar a cabo estrategias y conseguir sus metas. En tal sentido se creyó conveniente ver la realidad de la Municipalidad, donde se pudo demostrar que en la actualidad se encuentra en reestructuración organizacional, ya que a partir de ello se puede manejar de forma más eficiente las políticas diseñadas por la institución.
- Respecto al segundo objetivo los procesos de gestión en el área de recursos humanos. Thompson (2012) El proceso de gestión, es la secuencia ordenada de actividades de la administración que actúa para

conseguir una finalidad propuesta. Por otro lado Castelló, Garrigós y Martínez (2007), indican que gestión es el proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas, de ahí su sinonimia con dirección que se refiere a guiar, encaminar hacia determinado lugar. Minsa (1999) menciona que el jefe líder, debe conocer las políticas y procesos de gestión, propios de recursos humanos, y dentro de ellos, los que son aplicables a la realidad. En tal sentido se creyó conveniente evaluar los procesos de gestión de recursos humanos, de tal sentido se muestra que los procesos de planeación para seleccionar el recurso humano, y el proceso de terminación de la carrera administrativa del recursos humano, tienen los datos porcentuales más altos, 45% y 47%, respectivamente. Sin embargo, los procesos intermedios son los más débiles en la gestión, especialmente el proceso de desarrollo profesional que cuenta con el 18%.

- Respecto al objetivo número tres análisis de los componentes coso III en el área de recursos humanos el autor Cervantes (2010) señala que los objetivos del control interno son básicamente tres: La obtención de la información financiera correcta y segura, la protección de los activos del negocio, y la promoción de eficiencia de operación; Vizcarra (2007), la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; por lo tanto se evaluó los cinco componentes del control interno encontrándose un resultado con un valor más alto el componente ambiente de control con 41% y el componente con valor más bajo fue el de actividades de control con 17%, ya que este componente promueve una actitud de compromiso con valores principios que rigen el servicio público.



## V. PROPUESTA

### **DIRECTIVA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR MUNICIPAL**

#### **A. INTRODUCCIÓN**

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los empleados y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño.

El manual tiene como propósito contar con un instrumento para encausar el proceso de evaluación del desempeño, como herramienta para la toma de decisiones en materia de recursos humanos, tales como: la capacitación y desarrollo de personal, la movilidad de personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto. Así mismo, representa una herramienta importante para la Municipalidad Distrital de Jose Leonardo Ortiz, ya que contribuye a que la gestión de recursos humanos llevados a cabo en la organización se realicen de manera eficiente. Y se encuentran establecidos una serie de políticas y procedimientos a seguir y se evaluará el desenvolvimiento de las actividades de las áreas en las que se asignan al recurso humano seleccionado.

#### **B. GENERALIDADES**

- **Objetivo:** conocer la productividad del empleado público de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, para la óptima toma de decisiones en la aplicación de políticas de personal.
- **Finalidad:** determinar al personal idóneo para ejercer funciones en el lugar que le corresponde dentro de la Municipalidad.
- **Base Legal**
  - D.L. N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.

- D.S. N°018-85-PCM Reglamento Inicial del D.L. N°276
- D.S. N° 105-90/PCM “Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa”.
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades
- Resolución de Contraloría N° 072-98 C.G. “Aprueban Normas Técnicas de Control Interno para el Área de Administración de Personal”
- **Alcance:** la presente directiva es de aplicación a todos los empleados públicos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.

### C. DISPOSICIONES GENERALES

- La Evaluación del desempeño laboral su proceso es integral, sistemático y continuo de apreciación valorativa del conjunto de aptitudes y rendimiento del trabajador de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, en cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- La Evaluación de los trabajadores de la Municipalidad, en su desempeño laboral permitirá:
  - Apreciar la productividad del trabajador y su contribución al logro de los objetivos de la Municipalidad, a fin de posibilitar la oportuna toma de decisiones en la aplicación de políticas de personal.
  - Propiciar el desarrollo personal del trabajador que le permita el ascenso en la carrera administrativa.
  - Incentivar el rendimiento del trabajador para ejercer una eficaz y suficiente gestión Municipal.
- **Periodicidad:** la Evaluación se realiza semestralmente considerando como primer semestre entre los comprendidos de Enero a Junio y al segundo de Julio a Diciembre de cada año.
- **Características:** la presente Directiva de Evaluación se caracteriza por ser adaptable y flexible, ya que permite que los órganos conformantes del Municipio lo utilicen a fin de obtener resultados efectivos del desempeño laboral de los trabajadores.

**D. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

- **Grupos de evaluación:** Teniendo en consideración el tipo de funciones y responsabilidades desarrolladas por los trabajadores y solamente para efectos del proceso de Evaluación, se establecen cuatro (4) grupos de evaluación.
  - **Directivo:** dentro de este grupo ocupacional están comprendidos los cargos que exigen de quienes lo desempeñan estudios profesionales de nivel superior o en sustitución poseen una experiencia y capacitación calificada equivalente, que los haga idóneos para la realización de tareas y actividades de alta dificultad y responsabilidad.
  - **Profesional:** comprende a los trabajadores que ejercen funciones profesionales y poseen formación superior de nivel universitario acreditado con el Título o Grado Académico de Bachiller reconocido por la Ley Universitaria y que han sido incorporados al grupo ocupacional profesional de la carrera administrativa. Comprende también a los profesionales Titulados en los Institutos Superiores Tecnológicos en aplicación de la Ley 25333.
  - **Técnico:** comprende a los trabajadores que ejercen funciones técnicas y requieren formación especializada, para la interpretación y aplicación de normas e instrucciones que han sido incorporadas en el grupo ocupacional Técnico de la Carrera Administrativa.
  - **Auxiliar:** comprende a los trabajadores que ejercen funciones de apoyo, que requieren conocimientos generales para la ejecución de trabajos manuales u operativos y han sido incorporados al grupo ocupacional auxiliar de la carrera administrativa.
- **Integrantes de la evaluación y sus responsabilidades:**
  - **Evaluado:** es el trabajador sujeto a la Evaluación y esta en relación funcional directa con el evaluador, tiene como responsabilidad: contribuir a garantizar el éxito del proceso con su participación responsable, y dar su conformidad o disconformidad a su evaluación.
  - **Evaluador:** es el Jefe inmediato del evaluado, tiene como responsabilidad:

- Hacer conocer a su personal las normas sobre la Evaluación (Directiva de Evaluación del desempeño laboral aplicable a los trabajadores) que les serán aplicables.
- Efectuar la evaluación semestral a los trabajadores.
- Registrar los hechos significativos positivos o negativos del evaluado.
- Dar a conocer los criterios de apreciación a los evaluados, durante la entrevista.
- Emitir opiniones y recomendaciones respecto al evaluado.
- No tener parentesco hasta el segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad con el evaluado.
- Tener como mínimo tres meses en el cargo.
- **Revisor:** es el Jefe inmediato superior del evaluador, tiene como responsabilidad:
  - Intervenir solamente en el caso de disconformidad del evaluado.
  - Entrevistar al evaluado y evaluador para analizar la evaluación.
  - Ratificar o rectificar la evaluación, aumenta o disminuye hasta en seis (06) puntos.
  - Tener como mínimo tres meses en el cargo.
- **Factores de evaluación:** los factores a valorar para cada grupo de evaluación de los trabajadores, son los siguientes:
  - **Generales:** comprenden a aquellos aplicables a todos los grupos de evaluación (directivo, profesional, técnico y auxiliar) los cuales son: conocimiento de funciones, responsabilidad, iniciativa e identificación institucional.
  - **Específicos:** comprenden a los Grupos de Evaluación en los que le son aplicables, los cuales son: planeamiento y organización (directivo y profesional), dirección y supervisión (directivo), capacidad de investigación (profesional), calidad y cantidad de trabajo (técnico y auxiliar) y disponibilidad (técnico y auxiliar).

- **Escala de niveles valorativos:** está constituida por cuatro (04) niveles que miden y definen el desempeño laboral de cada evaluado, como resultado de la evaluación a cada factor en la forma que a continuación se indica:
  - **Muy bueno:** es el evaluado, con características individuales en grado superior, demostrado en la eficiencia y eficacia de su trabajo.
  - **Bueno:** es el evaluado que destaca en el ejercicio de sus funciones de manera satisfactoria.
  - **Regular:** es el evaluado con rendimiento inestable que cumple con las funciones que se le asignan con relativa precisión y oportunidad.
  - **Deficiente:** es el evaluado con limitada capacidad para el desempeño de sus funciones y cuyas aptitudes no son aceptables.

Los puntajes de los grados valorativos constituyen los rangos de puntuación que definen los límites mínimos y máximos de los niveles como a continuación se indican:

Tabla 6 : Rangos de Puntuación de Propuesta de Evaluación de Desempeño Laboral

Nivel Valorativo	Directivo		Profesional – Técnico	
	Minimo	Maximo	Minimo	Maximo
Muy Bueno	De 84	100 Puntos	De 84	100 Puntos
Bueno	De 58	83 Puntos	De 60	83 Puntos
Regular	De 34	57 Puntos	De 34	59 Puntos
Deficiente	Menos	33 Puntos	Menos	34 Puntos

Fuente: Elaboracion propia.

Año: 2017

- **Procedimientos de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad**
  - El evaluador anotará por lo menos una vez al mes los hechos positivos o negativos más notorios del trabajador, así como las acciones tomadas y resultados obtenidos en la Hoja de Hechos Significativos para la Evaluación

del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad los que utilizará como ayuda para la evaluación semestral.

- El evaluador efectuara la evaluación semestral de los trabajadores a su cargo, durante la primera semana de los meses de Julio y Enero de cada año, utilizando la Ficha de Evaluación del Desempeño Laboral.
- Cada evaluador efectuara la evaluación de acuerdo a lo siguiente:
  - o Ordenará las fichas de Evaluación del Desempeño Laboral por cada grupo de evaluación.
  - o Evaluará a los trabajadores, que se encuentren en el mismo grupo de evaluación y luego el siguiente grupo y así sucesivamente.
  - o De considerarlo conveniente recomendará las acciones de personal que corresponda, siendo de obligatoriedad en los casos de evaluación con los niveles valorativos de muy bueno o deficiente en este último caso recomendará la recuperación, reconversión ocupacional o sanción del trabajador.
- El evaluador entrevistará al evaluado para comunicarle en forma individual y reservada los resultados obtenidos y explicarle los elementos de juicio empleados en la apreciación de su desempeño laboral de los trabajadores.
- Al concluir la entrevista, el evaluado firmará la ficha en señal de conformidad o disconformidad. En este último caso el evaluado anotará las observaciones pertinentes para la posterior entrevista con el revisor.
- El evaluador remitirá la Ficha de Evaluación del Desempeño Laboral con la conformidad del trabajador, directamente a la Unidad de Personal y la ficha con la disconformidad del trabajador al revisor.
- El revisor procederá de la manera siguiente:
  - o Entrevistará al evaluador o trabajador, para conocer los fundamentos de su apreciación.
  - o Entrevistará al evaluado para conocer los fundamentos de su disconformidad.

- Con los elementos de juicio obtenidos ratificará o modificará la evaluación pudiendo aumentar o disminuir hasta un máximo de seis (06) puntos, remitiendo las fichas a la Unidad de Personal.
- Efectuar la calificación en la Boleta de Resultados de la Evaluación de conformidad con el Cuadro de Puntajes
- La Unidad de Personal, formulará el Cuadro Consolidado de Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral a nivel de la Municipalidad, para efectos de la toma de decisiones, remitiendo copia a despacho de la Oficina de Administración Municipal.
- La Unidad de Personal, remitirá a cada dependencia un consolidado de sus resultados en orden de mérito y grupo de evaluación, así como los resultados individuales en la Boleta de Resultados de la Evaluación para ser entregados en forma confidencial a cada evaluado.
- La Unidad de Personal, formulará el Cuadro Consolidado de Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral a nivel de la Municipalidad.
- La Unidad de Personal, en base a los rubros de evaluación y recomendaciones de las Fichas de Evaluación del Desempeño Laboral, formulará programas de desarrollo de personal orientados, preferentemente al reconocimiento de los méritos de los evaluados que hayan obtenido el nivel valorativo de muy bueno y la recuperación, reconversión o sanciones que pudieran corresponderle al trabajador del nivel valorativo deficiente.
- **Políticas y/o programas de desarrollo para el personal de la municipalidad**
  - La Unidad de Personal, realizará el siguiente programa de desarrollo de personal a los trabajadores de la Municipalidad.
    - Posteriormente a la evaluación del desempeño laboral, considerando MUY BUENO y BUENO, se le capacitará por lo menos dos (02) veces al año.
  - Los resultados de la evaluación se tomarán en cuenta como un elemento determinante para las acciones y procesos técnicos de personal que a continuación se indican:
    - Ingreso a la carrera:

- Nombramiento de personal contratado si no se encuentra prohibido por la Ley de Presupuesto u otras normas que lo impidan.
- Renovación de contrato, de no estar prohibido.
- Capacitación:
  - Auspicio a otorgamiento de becas nacionales e internacionales.
  - Autorización para capacitación oficializada.
- Desplazamiento:
  - Designación de los trabajadores de carrera, en cargos de responsabilidad directiva o de confianza.
  - Asignación en comisiones de servicios representando a la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.
  - Rotación de personal, por efectos de la reconversión ocupacional en los casos en que el trabajador de la Municipalidad obtenga el nivel valorativo de deficiente.
  - Encargo para el desempeño de funciones de responsabilidad Directiva.
- Bienestar e incentivos:
  - Programas de Bienestar Social e incentivos orientados a la promoción humana de los trabajadores y al mejor servicio de las funciones de acuerdo con lo normado con el Capítulo XI del Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa.
- Sanciones:
  - Propuesta y aplicación de sanciones.
- Otras acciones de personal: conforme lo establezca la Unidad de Personal o la Oficina de Administración
- **Responsabilidad**
  - La Unidad de Personal es responsable de:
    - Ejecutar y supervisar el proceso técnico del desempeño laboral.
    - Poner en conocimiento de los funcionarios, directivos y servidores del proceso técnico de la evaluación.



- Formular Directivas Internas necesarias para su implementación.
- Reproducir y distribuir oportunamente la documentación necesaria para la ejecución del proceso técnico.
- Archivar copia de la evaluación certificada por el Jefe de la Unidad de Personal, en el Legajo Personal del evaluado.
- La Oficina de Administración es responsable de estudiar y proponer al alcalde las propuestas de la Unidad de Personal relacionados con la aplicación de los resultados de la evaluación y los programas que devienen en estos para su autorización.

#### **E. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

- El trabajador, que ingrese o reingrese a la Municipalidad, sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral y deberá contar con un mínimo de tres (03) meses de labor para ser evaluado.
- La presente Directiva, también es de aplicación para los trabajadores de la Municipalidad en condición de contratados por actividad de funcionamiento para desempeñar labores de naturaleza permanente. Se evaluará a aquellos contratados y obreros con más de un año de servicios ininterrumpidos.

#### **F. VIGENCIA**

El presente procedimiento entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación en todo el ámbito de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

## VI. CONCLUSIONES

- La municipalidad de José Leonardo Ortiz y el área de recursos humanos tienen una misma organización por años, si embargo en la actualidad se encuentra en reestructuración; por lo tanto no esta aplicando una eficiente gestión del recurso humano.
- Los procesos de planeación para seleccionar el recurso humano tiene un porcentaje 45% y el proceso de terminación de la carrera administrativa de los recursos humanos tiene un porcentaje de 47%, obteniendo los datos porcentuales más altos respectivamente. Sin embargo, los procesos intermedios son los más débiles en la gestión, especialmente el proceso de desarrollo profesional que cuenta con el 18%.
- En la aplicación del cuestionario OSO III se determino que el componente de ambiente de control tiene el valor mas alto 41% de cumplimiento, seguido del componente de supervisión y monitoreo con 32%. Mientras que los componentes administración de riesgos e información y comunicación, tienen el 24% y 20%, respectivamente. Por tanto, el componente con valor más bajo, fue el de actividades de control con 17%.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- La gerencia de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, debe agilizar los procesos de revisión y reestructuración administrativa, para poder contar con información actualizada.
- Se recomienda a la gerencia de la municipalidad que a partir de la selección del personal se tenga en cuenta el perfil y el desarrollo profesional de la persona que va ocupar un puesto, para lograr los objetivos establecidos.
- Se recomienda a la municipalidad supervisar y controlar al personal las actividades que se le encarga para lograr un resultado más efectivo.

## VIII. LISTA DE REFERENCIAS

- Aldana, E. (2015). *Impacto sobre los empleados de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. Caso de análisis: EMGESA S.A.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Alvarez, S. (2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. *Revista Internacional de Administración*, 49-76.
- Arias, G., & Espinosa, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones Trilla.
- Bonardo, D. (2009). Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local. *Revista Pilquen*, 1-7.
- Cacapé, J., Susaeta, L., Ramon, J., Gallifa, A., & García, R. (2011). *El control de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos: un análisis de la realidad de las empresas que operan en España*. Madrid: IESE Business - Universidad de Navarra.
- Correa, S. (2011). *Proceso de construcción teórica del concepto de gestión*. Obtenido de <http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/954/1/Gestion%20OSO.pdf>
- Cueva, T., & Soria, M. (2013). *Diseño de un cuadro de objetivos e indicadores de gestión en el área de recursos humanos de Triboigas CÍA. LTDA*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Del Aguila, R. (5 de noviembre de 2013). *La problemática laboral de los trabajadores municipales*. Obtenido de <http://www.laboraperu.com/problematika-obreros-municipales.html>
- Ebañez, M. (1996). *Calidad total: reto empresarial*. Lima: CONCYTEC.
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión de México*. México: Universidad de Montemorelos.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Góngora, D. (2000). *Premisas para la eficiencia en la gestión de los recursos humanos*. Obtenido de <http://www.ilustrados.com/tema/9616/Premisas-para-eficiencia-Gestion-Recursos-Humanos.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Ed. Mac Graw Hill.
- Huamán, C., & Quispe, M. (2017). *Control Interno Gubernamental en la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la Provincia de Jauja*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (10 de abril de 2019). *Cuestionario de autoevaluación de control interno*. Obtenido de [http://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2\\_27Nov14.pdf](http://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2_27Nov14.pdf)
- Libera, B. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Acimed*.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Pearson Education S.A.
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. España: Universidad de Valladolid.
- Medrano, D., & Serrano, Y. (2003). *La motivación como factor determinante en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.E.H. Asesores Integrales de Salud, C.A.* Valencia: Universidad de Carabobo.
- MINSA. (1999). *Gestión de recursos humanos*. Lima: MINSA.
- Moisés, P., Cema, D., & Ríos, M. (2013). El servidor municipal: un tema de agenda pendiente para fortalecer la gestión comunal. *Argumentos*.
- Moliner, M. (1988). *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos.
- Oliva, P. (2009). *Listas de chequeo como técnica de control*. Obtenido de <http://www.minsal.gob.cl/portal/url/item/7cf9e499a55c4cc7e04001011f016c69.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *IIPSI*, 109-122.
- Polit, D., & Hungler, B. (2000). *Investigación científica en ciencias de la salud* (Sexta ed.). Madrid: Mc. Graw Hill interamericana.
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación. Estadística aplicada a la investigación*. (Primera ed.). (MACRO, Ed.) Lima: MACRO.
- Quipas, M. (s/f). *Técnicas de recolección de datos e instrumentos de medición*. Obtenido de <file:///D:/ESTADISTICA/RECOLECCIÓN%20DE%20DATOS/Técnicas%20de%20recolección%20de%20datos.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española. (1992). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Rebolledo, G. (2010). *Gestión, calidad y agregación de valor en información*. Obtenido de <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>
- Saavedra, M. (2014). *Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital norte chico del dpto. Lambayeque en el período*

- 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Salazar. (2014). *El Control Interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Pública de hoy*.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, B. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Segobia. (2011). *Diseño e implementación de un Sistema de Control Interno para la Compañía Datugourmet Cía. Ltda.*
- sn. (29 de mayo de 2012). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jocaverza05/proceso-para-la-administracin-de-recursos-humanos>
- Tecco, C. (9-10 de septiembre de 2004). VIº Seminario de REDMUNI. *Teoría y práctica en la gestión del desarrollo local y regional en Argentina*. Córdoba, Argentina: REDMUNI.
- Thompson, I. (2012). *Definición de administración*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Tovalino, F. (2011). *Manual de gestión de recursos humanos*. Perú: Ediciones Caballero Bustamante S.A.C.
- Ucha, F. (2010). *Definición de gerente*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/gerente.php>
- Villanueva, A. (2010). Talento fundamental, comprometiendo al talento en tiempos de crisis. *Vanguardia laboral*, 6-9.

## IX. APÉNDICE

### APÉNDICE 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO

---

Por la presente:

Yo,....., acepto participar de forma voluntaria en la investigación titulada: "IMPACTO DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSE LEONARDO ORTIZ, CHICLAYO 2016", realizado por el Bach. Darluis Aldo Hernández Burga. Para optar el grado de Contador Público por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Declaro que se me informó de los siguientes aspectos:

1. Mi participación será voluntaria y que concordamos con la utilización de datos de nuestro cuestionario para fines de la investigación.
2. Las informaciones obtenidas serán tratadas bajo absoluto secreto, anonimato y fielmente cuantificadas por el investigador.
3. El investigador estará disponible para cualquier aclaración que sea necesario respecto al asunto abordado.
4. La información brindada será utilizada sólo para fines de trabajo científico.
5. Tendrá el derecho de retirar el consentimiento para su participación cuando lo desee.

Confiando plenamente que todo lo expresado en esta encuesta será de estricta confidencialidad entre encuestado y el investigador.

Chiclayo,.....de.....del 2016

---

Entrevistador  
DNI:

---

Entrevistado  
DNI:

## APÉNDICE 2: CUESTIONARIO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2017

### I. PRESENTACIÓN:

La aplicación de este instrumento tiene como finalidad conocer los procesos de gestión de recursos humanos de la municipalidad.

### II. INSTRUCCIONES:

Marcar con aspa "X" y/o completar los datos requeridos en las siguientes interrogantes.

### III. DATOS ESPECÍFICOS:

AFIRMACIÓN	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
1. El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos.				
2. Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos.				
3. La entidad municipal cuenta con mecanismos internos y/o con apoyo externo para la selección de servidores				
4. Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad municipal y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.				
5. Le entidad municipal realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.				
6. Los procesos de re-inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad municipal.				



7. La entidad municipal adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación para los servidores.				
8. Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.				
9. La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.				
10. La entidad municipal adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral.				
11. La entidad municipal adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.				
12. Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dados por el Ministerio de Trabajo.				
13. Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores.				
14. Se evalúa la gestión de los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión.				
15. Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del recurso humano.				
16. Se realizan rotaciones entre los servidores por la sugerencia de recursos humanos.				
17. Se brinda carta de agradecimiento al personal que concluye su contrato laboral por el tiempo del servicio.				

### APÉNDICE 3: ENTREVISTA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

---

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2017

#### I. PRESENTACIÓN:

La aplicación de este instrumento tiene como finalidad conocer la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.

#### II. INSTRUCCIONES:

Marcar con aspa "X" y/o completar los datos requeridos en las siguientes interrogantes.

#### III. DATOS ESPECÍFICOS:

1. ¿Qué significa para Ud., gestión del recurso humano?

---

2. ¿Para qué es importante la gestión del recurso humano?

---

3. ¿Cuáles son las características de la gestión del recurso humano?

---

4. ¿Cuáles son los procesos técnicos de gestión del recurso humano?

---

5. ¿Cómo es el proceso de planeación para seleccionar al recurso humano?

---

6. ¿Cómo es el proceso de ingreso o acceso del recurso humano seleccionado?

---

7. ¿Cómo es el proceso de desarrollo profesional para de su recurso humano?

---

8. ¿Cómo es el proceso de capacitación de su recurso humano?

---

9. ¿Cómo es el proceso de evaluación de desempeño de su recurso humano?

---

10. ¿Cómo es el proceso de terminación de la carrera administrativa de su recurso humano?

---



---

## APÉNDICE 4: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSO III)

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2017

### I. PRESENTACIÓN:

La aplicación de este instrumento tiene como finalidad conocer las dimensiones de control interno de la municipalidad.

### II. INSTRUCCIONES:

Marcar con aspa "X" y/o completar los datos requeridos en las siguientes interrogantes.

### III. DATOS ESPECÍFICOS:

PREGUNTA	SI	SI parcialmente	NO
1. ¿Difunde la visión y misión del área de recursos humanos de la municipalidad?			
2. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo del área de recursos humanos?			
3. ¿Promueve la observancia del código de ética?			
4. ¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?			
5. ¿Para desarrollar y retener al personal competente cumple con las disposiciones normativas?			
6. ¿El manual de organización área de recursos humanos esta actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?			
7. ¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones del área de recursos humanos?			
8. ¿Las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones del área de recursos humanos están actualizadas?			
9. ¿El manual de organización y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones del área de recursos humanos se difunden entre el personal?			
10. ¿Difunde y promueve la observancia de las normas de control interno para la municipalidad?			
11. ¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo del área de recursos humanos son difundidos entre el personal?			

12. ¿Se promueve una cultura de gestión de recursos humanos a través de acciones de capacitación del personal?			
13. ¿Realiza y documenta la evaluación de los principales proyectos y procesos del área de recursos humanos?			
14. ¿En la evaluación de gestión de recursos humanos de los principales procesos considera la posibilidad de fraude?			
15. ¿Los principales procesos cuentan con sus correspondientes matrices de gestión de recursos humanos?			
16. ¿Los principales procesos cuentan con planes de contingencia de recursos humanos?			
17. ¿Los principales procesos cuentan con planes de recuperación de recursos humanos?			
18. ¿Las matrices, los planes de contingencia y los planes de recuperación de los principales del área de recursos humanos están actualizados?			
19. ¿Los controles implementados apoyan los principales procesos del área de recursos humanos?			
20. ¿Los controles implementados están documentados en el manual de procedimientos?			
21. ¿El manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones del área de recursos humanos?			
22. ¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?			
23. ¿Los principales procesos del área de recursos humanos están soportados en sistemas de información?			
24. ¿Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de recursos humanos en materia de TIC?			
25. ¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión son difundidos entre el personal?			
26. ¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión?			
27. ¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) del área de recursos humanos están debidamente resguardados?			

28. ¿Tienen implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?			
29. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?			
30. ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?			
31. ¿Cumple con los principios institucionales de seguridad de la información?			
32. ¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?			
33. ¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?			
34. ¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos del área de recursos humanos?			
35. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?			
36. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?			
37. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?			
38. ¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en el área de recursos humanos?			
39. ¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?			
40. ¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?			